

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

**FATORES RELEVANTES PARA A RETENÇÃO DE EXECUTIVOS**  
**DE EMPRESAS NO BRASIL**

**Stênio Nordau de Sousa Alvarenga**

**Belo Horizonte**  
**2012**

A473f Alvarenga, Stênio Nordau de Sousa  
Fatores relevantes para a retenção de executivos de empresas no Brasil /  
Stênio Nordau de Sousa Alvarenga. Belo Horizonte, 2012.  
104f.: il.

Orientador: Simone Costa Nunes  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Executivos - Brasil. 2. Organização. 3. Administração de pessoal. I. Nunes,  
Simone Costa. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de  
Pós-Graduação em Administração. III. Título.

**STÊNIO NORDAU DE SOUSA ALVARENGA**

**FATORES RELEVANTES PARA A RETENÇÃO DE EXECUTIVOS  
DE EMPRESAS NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: *Prof. Dra. Simone Costa Nunes*

**Belo Horizonte  
2012**



Programa de Pós-graduação em Administração



Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado do aluno **Stênio Nordau Sousa de Alvarenga** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às quatorze horas do dia treze de julho do ano de dois mil e doze, na sala de Multimeios do PPGA no prédio Redentoristas – Av: Itáú, 525 – Dom Cabral próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pela *Orientadora, Prof.ª. Dr.ª. Simone Costa Nunes (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil)* e composta pelos membros, *Prof.ª. Dr.ª. Amyra Moyzes Sarsur (Faculdades Pedro Leopoldo. Doutora em Administração. Universidade de São Paulo, USP, Brasil)* e *Prof. Dr. Luiz Carlos Honório (Faculdade Novos Horizontes. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil)*, para exame da dissertação “**FATORES RELEVANTES PARA A RETENÇÃO DE EXECUTIVOS DE EMPRESAS NO BRASIL**”, de autoria do aluno **Stênio Nordau Sousa de Alvarenga**, matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação Stricto Sensu da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, a presidente da banca informou ao candidato que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao candidato. Encerrada a apresentação do candidato, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada APROVADA (aprovada ou reprovada). Em seguida, a professora orientadora comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata, que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 13 de Julho de 2012.

Prof.ª. Dr.ª. Simone Costa Nunes  
Orientadora Prof.ª. Dr.ª. Simone Costa Nunes (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof.ª. Dr.ª. Amyra Moyzes Sarsur  
Prof.ª. Dr.ª. Amyra Moyzes Sarsur (Faculdades Pedro Leopoldo)

Prof.ª. Dr.ª. Luiz Carlos Honório  
Prof.ª. Dr.ª. Luiz Carlos Honório (Faculdade Novos Horizontes)

Para *Áurea Lúcia e Arsênio Alvarenga*, meus pais,  
porto seguro de afeto e assistência familiar;

*Ana Paula*, minha esposa,  
pelo companheirismo em nossa trajetória;

*Giovanna*, minha estrela,  
por fazer-me melhor a cada dia,  
na busca de seu modelo imaginário perfeito.

*Não lhe direi as razões que tens para me amar,  
pois elas não existem. A razão do amor é o amor.*  
(ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY)

## AGRADECIMENTOS

*Profa. Dra. Simone Costa Nunes,*  
pela orientação acadêmica, ensinamentos, dedicação e  
paciência fundamentais à concretização deste estudo;

*Professores do Mestrado em Administração,*  
pelo exemplo de conhecimento e competência;

*Sujeitos da pesquisa,*  
pela disponibilidade em dividir informações.

*Colegas de curso,*  
pelo prazer do convívio e aprendizado mútuo.

*Bruno Santana,*  
pela dedicação, cumplicidade e lealdade  
de nossa amizade verdadeira;

*Professora Leila Brito,*  
pela assessoria de metodologia textual, redação, revisão,  
normalização técnica, projeto gráfico e edição desta  
dissertação de mestrado.

*A colheita é comum, mas o capinar é solitário.*

GUIMARÃES ROSA

## RESUMO

ALVARENGA, S. N. S. (2012). Fatores relevantes para a retenção de executivos de empresas no Brasil. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Com o objetivo de determinar os fatores motivacionais que levam à permanência dos executivos em empresas de grande porte, considerou-se, neste estudo, o conceito de pessoas como foco principal da geração de valor nas organizações que, ancoradas nesta visão, buscam, por meio de políticas e práticas de Recursos Humanos, a retenção dos indivíduos mais qualificados e, portanto, mais contributivos. Propõem-se, pois, demonstrar que, no contexto de um mercado cada vez mais competitivo, pode-se aumentar a participação estratégica da área de RH, visando superar o desafio empresarial representado pela exigência da contratação de profissionais dotados de um perfil marcado pelo desejo de se realizar tanto pessoal quanto profissionalmente. Para tal, adotou-se a pesquisa do tipo quantitativa que reuniu uma população de 550 executivos que ocupam cargos de primeiro, segundo e terceiro níveis hierárquicos em empresas de grande porte, usuários do site de relacionamento profissional LinkedIn, utilizando-se o método de amostragem não probabilística por conveniência. Dos 250 questionários respondidos, obteve-se 126 respostas válidas, no período de dezembro de 2011 a janeiro de 2012, tendo os resultados demonstrado que os fatores apontados como mais influentes na permanência do executivo na organização perpassam as variáveis de clima propício e valorização profissional, agregados aos benefícios e remuneração fixa. Demonstraram, ainda que, como líder organizacional, o executivo representa um papel de suma importância na relação da empresa com os empregados, esperando deles atitudes e compromissos em prol do próprio desenvolvimento e do sucesso organizacional como um todo. Concluiu-se, pois, que o papel principal da liderança executiva é interagir com os vários departamentos da organização, com o fim de promover interfaces positivas que façam com que o bem comum seja um propósito coletivo, e que a relação profissional com a organização seja a mais satisfatória e duradoura possível para ambos os lados.

**Palavras-chave:** Organização. Executivos. Gestão de pessoas. Retenção de pessoal.

## ABSTRACT

ALVARENGA, S. N. S. (2012). Important factors for retention of executives of companies in Brazil. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

In order to determine the motivational factors which take executives to remain in large companies, this study has considered the very concept of people as being the main focus of value creation in those organizations which share such vision. We are talking about organizations which seek, through Human Resources policies and practices, to retain within their structure those individuals who the most qualified, and who can therefore contribute more. Our proposition here is to demonstrate that in the context of an even more competitive market, it is possible to increase the strategic involvement of the Human Resources area, in order to overcome the corporate challenge posed by the requirement to hire professionals whose profiles denote their strong desire to accomplish goals, both personally and professionally. To this end, we have adopted a quantitative research approach, by bringing together a sample of 550 executives holding positions on the first, second and third hierarchical levels in large companies, who are users of the professional networking website LinkedIn. The non-probabilistic sampling method was used for convenience purposes. 126 valid responses were obtained from the 250 questionnaires handed out between December 2011 and January 2012. Results showed that the factors identified as the most influential for an executive to remain in a given organization include variables such as a friendly corporate climate and professional development and recognition, coupled with benefits and fixed remuneration. Results have also showed that, as an organizational leader, the executive plays a role of paramount importance in a company's relationship with employees, expecting attitudes and commitments from the latter which favor their own development and organizational success as a whole. All in all, it has been concluded that the primary role of executive leadership is to interact with the various departments of the organization, in order to promote positive interfaces that cause common good to be a collective purpose. Further, it is expected that their professional relationship with the organization be the most satisfactory and lasting possible for both sides.

**Keywords:** Organization. Executives. Personnel management. Staff retention.

**LISTA DE FIGURA**

Figura 1	Definição de empresas de grande porte .....	54
----------	---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Tempo Médio de preenchimento dos questionários .....	53
Tabela 2	Frequências absoluta e relativa das variáveis relacionadas ao perfil dos entrevistados .....	58
Tabela 3	Média e intervalo de confiança para os indicadores de frequência dos fatores estudados .....	67
Tabela 4	Proporção e intervalo de confiança para os entrevistados que julgaram como importantes os fatores para continuar trabalhando na empresa ....	72
Tabela 5	Medidas descritivas e Teste de Mann-Whitney para os indicadores de frequência dos fatores e sua importância para se continuar trabalhando na empresa .....	77
Tabela 6	Análise Fatorial, Alfa de Croanbach e Critério da Análise Paralela para dimensionalidade .....	81
Tabela 7	Medidas descritivas e Teste de Kruskal-Wallis para comparação dos índices criados para cada constructo .....	82
Tabela 8	Comparações múltiplas de Nemenyi entre os índices criados para cada constructo .....	83
Tabela 9	Comparações Medidas Descritivas e Teste de Mann-Whitney dos índices criados para cada constructo entre os sexos .....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição das respostas sobre proposta externa (fatores) .....	59
Gráfico 2	Distribuição das respostas sobre proposta externa (variáveis) .....	60
Gráfico 3	Distribuição dos participantes por Sexo .....	61
Gráfico 4	Distribuição dos participantes por Estado Civil .....	61
Gráfico 5	Distribuição dos participantes por Formação .....	62
Gráfico 6	Distribuição dos participantes por Nível Hierárquico .....	62
Gráfico 7	Distribuição dos participantes por Região onde atua .....	63
Gráfico 8	Distribuição dos participantes por Recebimento de Proposta Externa ...	63
Gráfico 9	Distribuição dos participantes por Faixa Etária .....	64
Gráfico 10	Distribuição dos participantes por Renda Pessoal Bruta .....	65
Gráfico 11	Distribuição dos participantes por Tempo na Função .....	66
Gráfico 12	Médias dos indicadores de frequência (com intervalo de confiança de 95%) para os Fatores Estudados .....	71
Gráfico 13	Proporção e intervalo de confiança para os entrevistados que julgaram como importantes os fatores para continuar trabalhando na empresa .....	76
Gráfico 14	Médias dos indicadores de frequência (com Intervalo de confiança de 95%) para os fatores estudados entre a importância dada aos fatores se para continuar trabalhando na empresa .....	79
Gráfico 15	Médias (com intervalo de confiança de 95%) para os índices criados para cada constructo .....	82
Gráfico 16	Médias (com intervalo de confiança de 95%) para os índices criados para cada constructo estratificado pela variável Sexo .....	86

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Políticas e práticas de RH .....	39
Quadro 2	Fatores que favorecem a retenção .....	45
Quadro 3	Fatores e variáveis do questionário .....	51

## **LISTA DE SIGLAS**

AERH	Administração Estratégica de Recursos Humanos
ARH	Administração de Recursos Humanos
OIT	Organização Internacional do Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	Problema de pesquisa .....	19
1.2	Objetivos .....	19
1.2.1	Objetivo geral .....	19
1.2.2	Objetivos específicos .....	19
1.3	Estruturação textual .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1	A Administração de Recursos Humanos .....	21
2.1.1	Práticas de gestão de pessoas voltadas à retenção .....	25
2.1.1.1	Recrutamento e seleção .....	25
2.1.1.2	Capacitação .....	28
2.1.1.3	Estilo de gestão .....	29
2.1.1.4	Carreira .....	31
2.1.1.5	Remuneração .....	33
2.1.1.6	Qualidade de vida no trabalho .....	35
2.2	Fatores que favorecem a retenção .....	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>46</b>
3.1	Tipo de pesquisa quanto à abordagem .....	46
3.2	Tipo de pesquisa quanto aos fins .....	47
3.3	População e amostragem .....	48
3.4	Estratégia e coleta de dados .....	49
3.4.1	Aplicação do pré-teste .....	52
3.5	Tratamento e análise de dados .....	53
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>57</b>
4.1	Análise descritiva e exploratória .....	57
4.2	Indicadores de frequência dos fatores .....	66
4.3	Importância dos fatores para continuar trabalhando na empresa .....	72
4.4	Relação entre o indicador de frequência do fator e a importância dada ao fator para permanecer na empresa .....	76
4.5	Validação dos constructos e criação dos índices .....	79
4.6	Comparações entre os índices de cada constructo .....	81
4.7	Comparações dos índices de cada constructo entre as variáveis: Sexo, Estado Civil, Faixa Etária e Região onde Atua .....	84
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>87</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No intuito de tentar melhorar cada vez mais seus processos e, conseqüentemente, seus resultados, as organizações vêm utilizando o controle de *turnover*. Tal procedimento foi intensificado nas últimas décadas, a partir da abertura do mercado brasileiro e conseqüente acirramento da concorrência, pela constatação do crescimento da demanda por profissionais executivos de alto desempenho. Em decorrência, a partir dos anos 90, emergem propostas sedimentadas em premissas e pressupostos mais adequados à necessidade de uma nova relação entre indivíduo e organização (Dutra, 2004).

Esse movimento evolutivo impôs desafios à gestão de pessoas, dentre eles, a melhoria dos processos de contratação e de retenção de executivos na organização, com base em indicador a ser obtido por meio da taxa de rotatividade ou *turnover* de mão de obra.

Para Branham (2001), não é fundamental atingir-se zero por cento de *turnover*. O ideal é criar uma estratégia para reter aqueles que a organização não pode perder, identificando-se como essa evasão pode ser minimizada, mesmo considerando-se a admissão de novos empregados como positiva, por estes trazerem consigo novas qualificações, habilidades e atitudes, reciclando a organização com um todo.

Numa pesquisa realizada em grandes empresas brasileiras, Sarsur, Pedrosa e Sant'anna (2003) identificaram forte preocupação dos executivos em gestão de pessoas com a atração, desenvolvimento e retenção de talentos, por sua natural capacidade de gerar resultados, de integrar o plano de sucessão do quadro de gestores, e de se destacar em processos de mudança e inovação.

Criar um bom plano de retenção é a melhor estratégia de contratação para uma empresa. Manter os talentos é a chave condicional para a obtenção de força de trabalho em âmbito mundial, no caso das grandes organizações. Por isso, o esforço na contratação de bons empregados deve ser o mesmo utilizado na retenção (Brannick, 2001).

Para Chowdhury (2003), um talento se diferencia por ser mais energizado e contaminar positivamente seus colegas de trabalho, por buscar responsabilizações, seja no fracasso ou no sucesso, por propiciar um ambiente onde predomina o senso de urgência, por se sobressair pela inovação e enfrentamento de ambientes competitivos, por não desempenhar apenas tarefas rotineiras, e por se adaptar à cadeia de valores da organização.

Michaels, Handfield e Axelrod (2002) entendem que o agrupamento de

características positivas de habilidades, inteligência, conhecimento, atitude e caráter forma um talento. Esses autores apontam ainda, como essenciais, a sensibilidade, a capacidade de liderança, a habilidade de relacionamento interpessoal, a disponibilidade para o trabalho em equipe, ressaltando a competência para aprender e se desenvolver.

A gestão dos talentos concentra-se basicamente em torno das práticas de identificação, seleção e retenção. Observando cuidados crescentes com aspectos como o ambiente organizacional, a ação da liderança e o papel da empresa na qualidade de vida, também deve atentar para conteúdos como carreira, remuneração, benefícios e desenvolvimento. Isto porque, segundo Souza (2000), os talentos precisam, simplesmente, ser tratados diferentemente dos demais, haja vista fornecer à companhia algo de maior valor agregado.

Assim, reconhecidamente e cada vez mais, os profissionais de elevado potencial apresentam competências e talentos com alto grau de sofisticação, tornando crescente a sua valorização no mercado de trabalho. Consequentemente, suas exigências às organizações aumentam na proporção de suas notórias competências e de seu poder de barganha e negociação.

É preciso, pois, que as empresas reavaliem sua atuação, revendo seu posicionamento ante esta nova realidade, já que indivíduos mais preparados e cientes de suas capacidades e competências farão mais exigências, no que concerne às condições de trabalho, perspectivas de carreira, possibilidades de participação e tomadas de decisão.

Fatores financeiros e de estabilidade são levados em consideração pelo indivíduo, quando decide desligar-se do quadro funcional de uma organização, gerando incerteza sobre a assertividade desse próximo passo. A insegurança em substituir o atual empregador aumenta ainda mais, quando a empresa adota práticas e políticas de gestão de pessoas no intuito de garantir a permanência dos empregados, principalmente, os de núcleo estratégico. Para uma organização, perder tais profissionais representa prejuízos diretos na sua relação com seus clientes, favorecendo seus concorrentes (Stewart, 1998). Além disso, a rotatividade dos empregados afeta significativamente o desempenho financeiro de uma empresa, por ser muito dispendiosa e, ultimamente, impactar prejuízos na produtividade e lucro organizacionais (Brannick, 2001).

O autor atesta custos diretos e indiretos na rotatividade. Os diretos estão ligados ao tempo envolvido no recrutamento, incluindo-se despesas de anúncio, seleção e treinamento. Quanto aos indiretos estão associados ao aumento das atividades de cada trabalhador que permaneceu, e sobre o qual recairá a compensação das tarefas, até que um

novo funcionário seja contratado e treinado para a substituição do demissionário (Brannick, 2001).

A histórico da saída de veteranos significa perda para organização, quando está ligado à queda na produtividade que, por sua vez, está intimamente relacionada à rotatividade de pessoal (Ferreira & Freire, 2001).

Assim, a substituição de um profissional pode acarretar um custo estimado em uma ou duas vezes seu salário anual. Por isso, a retenção de talentos favorece a construção e a manutenção de lastros de longo prazo com os clientes, além de propiciar um ambiente de serviços e produtos de maior qualidade com custos representativamente menores para as empresas (O'Reilly III & Pfeffer, 2001).

Segundo Harvey (1993), profissionais estratégicos desfrutam de maior segurança no emprego, boas perspectivas de promoção e de desenvolvimento, de benefícios indiretos como pensão, seguro e outras vantagens. Crawford (1994, p. 17) denomina tais profissionais de “capital humano”, ou seja, “pessoas estudadas e especializadas”. Nesse contexto, o desenvolvimento de políticas de retenção de talentos é um desafio necessário às organizações mais competitivas.

Branham (2001) entende que reter seletivamente contribui para a redução da perda de bons profissionais. De fato, uma das maiores causas de insatisfação entre os mais qualificados é justamente a manutenção daqueles de desempenho fraco, que poderiam, muitas vezes, ter mais sucesso em outra área ou em outra empresa.

Alguns autores acreditam que a responsabilidade pela gestão de talentos deve ser compartilhada entre os gestores organizacionais, especialistas de Recursos Humanos, o próprio empregado e, ainda, alguns interlocutores específicos de cada interface administrativa em particular (Pfeffer & Veiga, 1999; Michaels, Handfield & Axelrod, 2002; Sarsur *et al.*, 2003; Tanure, Evans & Pucik, 2007).

No entanto, Souza (2000) prevê que as dificuldades na retenção de profissionais aumentarão continuamente por causa das facilidades de acesso ao conhecimento. Atualmente, as pessoas estão mais capacitadas para o mercado de trabalho, com visão, valores e atitudes próprias e peculiares a respeito de mundo corporativo, emprego e vida em geral. Conseqüentemente, as empresas deverão desenvolver práticas de retenção de seus empregados na perspectiva desse contexto.

Neste sentido, todavia, Branham (2002) registra que os executivos não priorizam estrategicamente, em suas empresas, a retenção de seus funcionários, embora afirmem ser esta uma grande preocupação.

Já Sarsur *et al.*, (2003) salientam como principais fatores de perdas de profissionais qualificados, um desenvolvimento mais lento na carreira, contrariamente ao que desejam esses empregados, e divergências entre as suas expectativas e a realidade da empresa.

Por sua vez, Ferreira e Freire (2001) ressaltam que os fatores mais citados como causa da saída do empregado da empresa são: (a) inexistência de política salarial e benefícios; (b) impossibilidade de ascensão profissional; (c) condições físicas e ambientais precárias; (d) trabalho inadequado; (e) liderança inadequada; (f) falta de satisfação e motivação pessoal; e (g) subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Ante a importância do tema em foco, propõe-se, no presente estudo, determinar os fatores considerados relevantes para se estabelecer uma política de retenção de executivos na organização. Nesse sentido, configura-se a questão central que norteará a pesquisa: *segundo a perspectiva de executivos que trabalham no Brasil, quais elementos são considerados relevantes para sua retenção na empresa?*

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Objetiva-se, com este estudo, identificar, analisar e entender os fatores organizacionais considerados relevantes para a retenção de executivos que trabalham em grandes empresas no Brasil, segundo suas próprias perspectivas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- 1 identificar a percepção dos executivos sobre as práticas de gestão de pessoas nas empresas onde atuam;
- 2 investigar os fatores organizacionais considerados relevantes para a retenção desses executivos, partindo de suas próprias perspectivas; e
- 3 comparar as políticas de retenção comumente colocadas em prática com os fatores considerados relevantes pelos executivos para a sua permanência na organização.

### 1.3 Estruturação textual

Esta dissertação de mestrado compõe-se das seguintes partes: (1) Introdução; (2) Referencial Teórico; (3) Metodologia; (4) Análise de Resultados; (5) Conclusão; (6) Referências; e (7) Apêndice.

Na Introdução (Capítulo 1), tem-se a apresentação e contextualização do tema em análise, a definição do problema de pesquisa, dos objetivos, e da estrutura textual.

A sustentação teórica (Capítulo 2) que conduziu a pesquisa de campo e a Análise de Resultados constitui o Referencial Teórico composto de uma abordagem da Administração Estratégica de Recursos Humanos, subdividida nas práticas de gestão de pessoas voltadas à retenção, a saber: (a) recrutamento e seleção; (b) capacitação; (c) estilo de gestão; (e) carreira; (f) remuneração e benefícios; (g) qualidade de vida; e (h) fatores que favorecem a retenção.

Na Metodologia (Capítulo 3), os métodos científicos utilizados na pesquisa são embasados nesses conteúdos: (a) Tipo de pesquisa quanto à abordagem; (b) tipo de pesquisa quanto aos fins; (c) unidade empírica da pesquisa; (d) estratégia de coleta de dados; (e) aplicação do pré-teste; e (f) tratamento e análises de dados.

Na Análise de Resultados (Capítulo 4), faz-se a descrição e interpretação analítica dos dados colhidos no campo, considerando: (a) análise descritiva e exploratória; (b) indicadores de frequência dos fatores; (c) importância dos fatores para permanecer na empresa; (d) relação entre o indicador de frequência do fator e a importância dada ao fator para permanecer na empresa; (e) validação dos constructos; (f) comparações entre os índices de cada constructo; e (g) comparações dos índices de cada constructo entre as variáveis: Sexo, Estado Civil, Faixa Etária e Região onde Atua.

Nas Considerações Finais (Capítulo 5) são apresentados os achados da pesquisa, tendo em vista o problema levantado e os objetivos formulados, com as ponderações científicas finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Administração de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos vem passando por grandes transformações nesses últimos anos, em consequência da necessidade de as empresas incrementarem sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados (Lacombe & Tonelli, 2000).

O modelo de Taylor de organização do trabalho introduzido no Brasil nas décadas de 1930 e 1940 serviu, até recentemente, como referência para as práticas de gestão de pessoas pela maioria das empresas brasileiras. Isto porque um novo pensamento surgiu nos anos 1980, introduzindo novas formas de organização e gestão do trabalho baseadas na busca pela qualidade e produtividade, tendo como referência os grupos semiautônomos europeus, bem como as práticas bem-sucedidas da indústria automobilística japonesa (Dutra, 2001).

Na década de 1980, surgiu na literatura científica internacional a expressão “administração estratégica de recursos humanos”, originada nas críticas ao seu então papel burocrático/funcional, pautada nos pontos desta área da Administração a serem desenvolvidos (Albuquerque, 2002).

A partir de então, o papel da administração de pessoas vem sendo mais estratégico e contributivo para mudanças que auxiliem as organizações a serem mais eficazes e efetivas no âmbito de um mercado tão competitivo (Dutra, 2001).

Dutra (2002) ressalta que importantes mudanças ocorreram na configuração da área de recursos humanos, dada a interação de forças do ambiente externo com as empresas, impondo estruturas e formas de trabalho flexíveis, que acarretam tanto a necessidade de pessoas com habilidade de adaptação como a prática de processos decisórios ágeis e focados nas exigências de um mercado que demanda profissionais comprometidos e com perfil empreendedor, e também, a interação das empresas com mercados locais e globais, que demanda pessoas atualizadas e com elevada condição de competitividade, exigindo equipes em processo de aprimoramento contínuo.

Assim, um modelo de gestão baseado na compreensão da realidade, e que proporcione a construção de diretrizes e ferramentas que garantam uma gestão consistente e coerente ao longo do tempo, é de suma importância para a organização e para seus colaboradores (Dutra, 2002).

Promover a mudança de um modelo baseado no controle para um modelo de comprometimento das pessoas, favorecendo a flexibilidade e adaptabilidade destas às mudanças organizacionais e ambientais, é a finalidade da abordagem estratégica de recursos humanos. Tem-se, pois, que são distintas filosofias de administração: na estratégia de comprometimento, as pessoas são alvo de investimento da empresa para conseguir melhores resultados e, por isso, são consideradas parceiras de trabalho; na administração de controle, os empregados são vistos apenas como fator de produção e considerados de alto custo (Albuquerque, 2002).

Desta forma, a gestão estratégica de recursos humanos envolve um processo decisório mais amplo, com visão de futuro e orientado para as variações do ambiente externo. Albuquerque (2002) ainda enfatiza a importância do fato da Administração Estratégica de Recursos Humanos basear-se no comprometimento em vez do controle, considerando as pessoas como parceiras no trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais.

Há, pois, necessidade de pessoas comprometidas com a organização, a fim de que esta possa enfrentar as mudanças impostas pelo atual cenário empresarial conformado pela globalização da economia, mudanças estas oriundas da pressão tecnológica, da dinâmica crescente dos mercados e da complexidade cada vez maior das estruturas organizacionais e das relações comerciais (Dutra, 2004). O autor conceitua a dimensão de agregação de valor pela mensuração da entrega do indivíduo à organização, e pela sua contribuição para o aumento do conhecimento e a manutenção da vantagem competitiva ao longo do tempo (Dutra, 2001, 2002, 2004).

Assim, faz-se necessário avaliar os subsistemas de carreira e remuneração, elementos fundamentais tanto para o desenvolvimento organizacional como para a ascensão profissional do indivíduo por meio de suas competências (Dutra, 2004).

Os resultados organizacionais podem ser alavancados, quando o conceito de competências é compreendido e utilizado em sua totalidade e em aderência a outros conceitos, gerando evolução na gestão de pessoas (Dutra, 2004).

Ulrich (1998) desenvolveu em *Os Campeões de Recursos Humanos – Inovando para Obter os Melhores Resultados*, os papéis da área de Recursos Humanos – RH, formulando um modelo de gestão de pessoas a partir de dois eixos: o primeiro, com foco operacional e estratégico, e o segundo com foco nas atividades e processos. Neste modelo, o autor destaca os quatro papéis de RH: (i) de parceiro estratégico (no qual se verificam a compatibilidade das características da organização e as estratégias organizacionais); (ii) de

especialista administrativo (no qual se realizam, de forma eficiente, os processos básicos relativos à área de RH); (iii) de protetor dos funcionários (por meio de representante dos mesmos perante a alta gestão, oferecendo desenvolvimento pessoal e profissional); e (iv) de agente da mudança (por meio do qual os funcionários percebem seu papel na estratégia da empresa, tornando o comprometimento aderente aos objetivos organizacionais).

Segundo o autor, o profissional de RH deve desempenhar tais papéis de maneira múltipla, e não parcial ou isolada, demonstrando, em sua multiplicidade, os resultados obtidos com a atuação de cada papel (Ulrich, 1998).

Desta forma, a administração estratégica de recursos humanos não corresponde ao abandono das necessidades operacionais de recursos humanos. Importante ressaltar que ambas, administração estratégica e necessidades operacionais, se complementam (Ulrich, 1998). Por isso, as atividades de RH deveriam ser interpretadas como resultados, e deveriam ser avaliadas a partir de realizações e não de atividades (Ulrich, 2000).

Tem-se, pois, que a modernização da área de Gestão de Pessoas introduziu mudanças significativas no perfil dos gestores, que passou de obediente e disciplinado a autônomo e empreendedor (Dutra, 2002). Uma nova realidade foi então determinada com a dependência cada vez maior do envolvimento e comprometimento das pessoas com as questões estratégicas e de negócios. O autor atesta que esse envolvimento passou a determinar: (a) produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços; (b) velocidade na internalização de novas tecnologias; (c) otimização da capacidade instalada; (d) criação de oportunidade para aplicação das competências organizacionais; e (e) velocidade de resposta para o ambiente/mercado.

Mas há que se considerar, que essa nova estrutura e esse compromisso somente serão aceitos pelas pessoas, se elas sentirem que também terão vantagens concretas para si próprias na relação com a empresa, no presente e no futuro.

Administração Estratégica de Recursos Humanos – AERH, no entendimento de Marras (2000), tem como objetivo principal intervir na otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem. E se propõe a alcançar tal desiderato, participando e assessorando na formação das macrodiretrizes organizacionais, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros, agregando valor ao capital humano existente na organização. Assim, a gestão estratégica de recursos humanos tem como principal foco de atuação a otimização dos resultados da empresa e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte.

O gestor de recursos humanos, por sua vez, ganha importância no contexto organizacional, na medida em que seu papel passa a ser estratégico. Sua principal atividade é nutrir de talentos a organização, e torná-los parte indispensável e efetiva desta. Isto porque, na economia globalizada, os talentos constituem o verdadeiro capital da empresa (Marras, 2002).

Fato é que a adoção de gestão de pessoas agrega valor aos resultados da organização, se empreendida por meio de políticas que efetivamente resultem em maior produtividade e qualidade, graças ao gerenciamento e à liderança. Conseqüentemente, em nível estratégico, o novo gestor de RH nada tem a ver com a figura do gestor tradicional. Contrariamente, é legitimado pela atitude pessoal, por seus valores e pela credibilidade técnica (Marras, 2003).

No ambiente de trabalho, tanto os estímulos motivacionais como o tratamento dispensado à cultura organizacional (cuidar dos valores, crenças etc.) qualificam uma área estratégica de RH. Os trabalhadores das empresas inovadoras lhe atribuem a busca permanente de negociação, e somente atendendo tal expectativa, ao longo dos anos, ocorre a credibilidade em sua missão estratégica (Marras, 2005).

Dada a sua importância no âmbito organizacional, o planejamento estratégico dos recursos humanos deve fazer parte do planejamento estratégico global da empresa. Portanto, em sua concepção, deve estar em linha coerente com as diretrizes, práticas, objetivos e decisões da organização (Lacombe, 2005).

Pode-se dizer que o papel da AERH se torna ainda mais claro na elaboração de políticas e práticas que possibilitem prospectar, desenvolver e estimular competências humanas necessárias, para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem (Fischer, 2002). No sistema de gestão de pessoas por competências, considera-se que, ao lidar com questões de maior complexidade, os empregados estão se desenvolvendo para elas e não somente para a empresa (Dutra, 2002).

Fischer e Albuquerque (2001) salientam a necessidade do RH no gerenciamento de conflitos e ambiguidades, orientação para o cliente, atração de talentos e disseminação de conceitos e valores organizacionais. Segundo Dutra (2002), as empresas que conseguiram evoluir na gestão de pessoas nos últimos anos trabalharam em duas frentes simultaneamente independentes: de um lado, aprimoraram seus sistemas de gestão de pessoas, e de outro, estimularam as pessoas a construírem suas trilhas de carreira e desenvolvimento profissional.

### **2.1.1 Práticas de gestão de pessoas voltadas à retenção**

As empresas mais bem-sucedidas serão aquelas com maior poder de atração, desenvolvimento e retenção de indivíduos com habilidades, experiências e conhecimentos suficientes para a condução de um negócio de natureza mais competitiva e globalizada (Ulrich, 1998).

Fatores como recrutamento e seleção, estilo de gestão, desenvolvimento pessoal e de carreira, programas de benefícios, remuneração e qualidade de vida fazem parte das atividades de recursos humanos para a retenção de talentos nas empresas (Dutra, 2004).

O RH utiliza-se de variados modelos tanto para as tomadas de decisão no âmbito da organização como para sua relação com o ambiente externo. Assim, são as políticas de RH que estabelecem comportamentos e decisões das pessoas e da organização como um todo (Dutra, 2002).

Steel, Griffeth e Hom (2002) ressaltam que, no estudo da Hay Group (1999), realizado com a participação de mais de 300.000 empregados em 300 companhias da América do Norte, identificou-se que o salário recebido foi um dos fatores menos importantes para a retenção dos 50 executivos entrevistados. Outros estudos com semelhante perfil registraram as 10 principais razões para os talentos permanecerem na empresa, a saber: (i) desenvolvimento e crescimento profissional; (ii) trabalho desafiador e instigante; (iii) propósito no trabalho com abertura para contribuições que façam diferença; (iv) nível ótimo de pessoas com quem trabalhar; (v) sentir-se parte da equipe; (vi) boa liderança; (vii) ser reconhecido pelo bom desempenho realizado; (viii) autonomia; (ix) flexibilidade em horas e vestimentas; (x) remuneração justa e flexível.

Os autores divulgaram, ainda, a pesquisa realizada pelo Instituto Saratoga para a *American Management Association*, na qual destacaram-se três razões para as pessoas deixarem as empresas: (i) baixa habilidade dos supervisores; (ii) baixa perspectiva de crescimento profissional; e (iii) baixa liberdade para expor os sentimentos e percepções (Steel *et al.* 2002).

#### **2.1.1.1 Recrutamento e seleção**

O despertar do interesse de candidatos às vagas deve partir, de forma ativa, da própria organização. Da mesma forma, o desafio das oportunidades de trabalho em aberto,

bem como os pontos positivos da empresa devem ser repassados nas entrevistas, de forma a atrair os melhores profissionais (Pontes, 2001).

Segundo o autor, o processo de recrutamento deve ser constituído a partir da análise de cargos, seguida do planejamento de pessoal e, por fim, do recrutamento propriamente dito (Pontes, 2001).

Para a empresa obter sucesso na escolha do profissional, é preciso analisar o perfil desejado em confronto com as características pessoais e profissionais dos candidatos. Para a definição correta do perfil é importante saber o que a empresa espera do profissional a ser contratado, muito embora para se chegar ao perfil ideal, é preciso associá-lo à cultura da empresa, seus valores e sua ética. Se o candidato for ótimo, mas não tiver um perfil condizente com os valores, as expectativas e a estratégia da empresa, provavelmente não conseguirá se adaptar (Lacombe & Heilborn, 2006).

De acordo com Dutra (2009), para atender satisfatoriamente à empresa, os seguintes aspectos devem ser verificados no decorrer do processo de captação ou recrutamento de pessoas:

- 1 perfil profissional – pelo estabelecimento do espaço de trabalho da pessoa a ser captada e da necessidade de conhecimentos, habilidades e experiência dela requeridos;
- 2 perfil comportamental – por um “desenho” elaborado com base no contexto político, social e cultural onde a pessoa atuará;
- 3 entregas desejadas – pela definição do que a pessoa pretende dar em troca à organização, no presente e no futuro, para que se analise, no processo de captação, se está apta ou não a entregar o que é desejado;
- 4 condições de trabalho – por um retrato do ambiente onde a pessoa atuará, incluindo os recursos a sua disposição para realizar seu trabalho;
- 5 condições de desenvolvimento – pela definição dos investimentos previstos no desenvolvimento da pessoa a ser contratada;
- 6 condições contratuais – pela definição dos vínculos contratuais que permitirão que a pessoa realize seu trabalho.

Para Pontes (1996), são duas as fontes de recrutamento, a externa e a interna, com possibilidade de utilização de inúmeros meios de comunicação para atrair os candidatos potenciais. Entende-se por “fonte externa” qualquer tipo de comunicação que atinge os recursos humanos externamente; e por “fonte interna”, os anúncios feitos nos meios de

comunicação internos, seja via intranet, *e-mail*, jornal, mural, revista e divulgação feita por funcionários.

No entendimento de Limongi-França e Arellano (2002), somente depois de esgotadas todas as possibilidades de realocação interna, deve-se iniciar o recrutamento externo.

A empresa deve possuir um plano de recrutamento estratégico para cada área, para cada tipo de talento, especificando o perfil pessoal e profissional desejado. O procedimento para o recrutamento deve contar com uma estratégia abrangente, que mostre a empresa como um todo, para atrair profissionais que se entrossem com seus valores e sua cultura organizacional (Michaels *et al.*, 2002).

O processo de recrutamento deve ser precedido da provisão de pessoal e sucedido da seleção de pessoas. Isto porque a introdução de recursos humanos na organização deve levar em consideração o recrutamento e a seleção como parte de um mesmo processo. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restrita.

Enquanto a tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, por meio de várias técnicas de comunicação, os candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, a tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maior probabilidade de se ajustar ao cargo vago e desempenhá-lo bem. Assim, o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. Identificar e classificar os melhores e mais compatíveis com as necessidades da organização é o objetivo básico da seleção. É importante garantir que o melhor candidato seja alocado na melhor oportunidade disponível (Pontes, 2001).

O autor menciona a triagem como uma pré-seleção dos candidatos recrutados, a qual pode envolver a análise de currículo e também uma entrevista. Referencia, também, a entrevista detalhada como sendo a fase mais importante do processo de seleção, pois visa confirmar a qualificação profissional, o potencial e a motivação do candidato para ocupar a vaga, diferentemente da entrevista técnica, que aborda tão somente os conhecimentos específicos da função (Pontes, 2001).

### 2.1.1.2 Capacitação

O desenvolvimento de pessoas é um aspecto-chave para a competitividade da empresa. Dutra (2002) argumenta que as organizações são pressionadas para investir em desenvolvimento humano tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, ou seja, pelas pessoas que nela trabalham.

Segundo o autor, mudanças e transformações previstas na ética das relações entre pessoas e organizações vão possibilitar a estas aprender com seus próprios erros para, ao longo da segunda metade da década de 2010, estar genuinamente preocupadas com o desenvolvimento das pessoas (Dutra, 2002).

Há que se considerar, pois, que os indivíduos buscam melhoria e desenvolvimento contínuos para obtenção de maior segurança no mercado de trabalho. Na outra ponta, porém, a busca pela inovação, pela qualidade e pela produtividade de produtos e serviços torna o ambiente externo cada vez mais competitivo, exigente e complexo. O estímulo ao desenvolvimento deve ser, portanto, uma prática das organizações, a fim de criar tanto um ambiente com condições de crescimento pessoal e profissional como o alinhamento mútuo das expectativas e necessidades do empregado e empregador (Dutra, 2002). A empresa exerce o papel fundamental de suporte necessário às pessoas para a utilização de suas habilidades, conhecimentos e talentos em prol da conquista de melhores resultados organizacionais (Dutra, 2004).

O que se busca no desenvolvimento de um profissional é potencializar a sua criatividade e autorrealização, por meio de incrementos e mudanças positivas em seu conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades, elevando sua motivação no âmbito organizacional. Além disso, esse desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão dos negócios no médio e longo prazo, contribuindo para a sua decisão de não deixar a empresa (Marras, 2000).

O autor atesta que desenvolver um talento é fazer aflorar suas potencialidades dando-lhe condições para que cresça ao patamar desejado de resultados. A organização deve, pois, promover a sua integração em temas diversos, multidisciplinares e atuais, como: economia, política internacional, recursos humanos, comunicação, inovação tecnológica, *marketing*, dentre outros (Marras, 2000).

O cenário ideal para a busca do conhecimento e desenvolvimento deve incluir três fatores: espaço, tempo e pessoas. A estrutura (espaço) da organização deve ser adequada e flexível, promovendo integração entre os empregados, que devem ter tempo disponível

para pensar criativamente, analisar, observar, refletir e absorver novos conhecimentos e habilidades. As pessoas devem ser consideradas como prioridade nos processos de aprendizagem e inovação organizacional e não como simples recursos gerenciáveis (Fleury L. & Fleury C., 1995).

Para os autores, a aprendizagem tem início em nível individual. Portanto, se os trabalhadores não aprenderem, a organização não aprenderá (Fleury L. & Fleury C., 1995). Assim, o desenvolvimento de cada pessoa é responsabilidade dela mesma, porém a empresa deve propiciar o alcance das expectativas individuais, pelo simples fato de coincidirem com seus interesses (Lacombe & Heilborn, 2006).

Empresas voltadas para a retenção devem investir em treinamento, para transmitir a mensagem de que as pessoas são valiosas e merecem investimento, e que contribuem diretamente para a criação, no cliente, do valor de longo prazo. Os empregados retidos são justamente aqueles que recebem treinamento da empresa, atesta Branham (2002).

Entende-se, pois, que as pessoas são vistas como o principal ativo das empresas. Por isso, os processos de capacitação e motivação são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia. Para obter êxito nos programas de treinamento, as empresas precisam atualizá-los continuamente, por constituírem um exercício sistemático de aperfeiçoamento das competências pessoais (Lacombe, 2005).

Se as empresas não agirem como facilitadoras do desenvolvimento dos funcionários de alto potencial, correm o risco de perdê-los para outra organização. Há que considerar, pois, que a qualificação da mão de obra é um imperativo para atrair e reter talentos (Lacombe, 2005).

### **2.1.1.3 Estilo de gestão**

O impacto do novo cenário imposto às empresas a partir da década de 1990 forçou a adoção de novos estilos de gestão, para fazer frente aos padrões de competição então instalados, e garantir a sobrevivência no âmbito da globalização do mercado. Atendendo suas demandas naturais, foram acrescentadas novas dimensões às práticas de recursos humanos, baseadas no desenvolvimento técnico e na qualidade pessoal dos funcionários. Visando alcançá-la, o novo estilo de gestão considerou: (a) a qualificação e desenvolvimento dos empregados; (b) uma relação de emprego mais duradoura; (c) a adoção de sistemas de gestão mais participativos; (d) as relações com sindicatos que buscam a convergência de interesses entre empregados e administração, evitando

divergências e conflitos; (e) a valorização dos talentos humanos; (f) a atração e manutenção de pessoas de alto potencial; (g) a criação de condições favoráveis à motivação; (h) a possibilidade de crescimento funcional e profissional; (i) as políticas de RH adaptadas à realidade da empresa e ao contexto econômico-social e político onde atua; (j) a melhoria das relações humanas; (k) o fortalecimento da comunicação; (l) a formação de espírito de equipe; (m) a manutenção de padrões éticos elevados; e (n) a adoção de sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e participação nos lucros (Albuquerque, 1987).

Para que uma organização se torne o espaço de trabalho desejado pelas pessoas que a integram, é preciso que seus líderes criem uma cultura organizacional e um estilo de gestão que sejam vistos como fatores de estímulo, e que desenvolvam o compromisso de atrair e reter os melhores profissionais (Branham, 2002). Chowdhury (2003) defende que os talentos devem ser tratados como clientes e remunerados como fornecedores preferenciais, e atuarem em um ambiente de estímulo constante, que os faça desejar e conquistar a permanência na organização.

Para Vergara (1999), a relação entre empregador e empregado modificou-se, não ocorrendo mais no âmbito do pacto psicológico onde, de um lado, ofertava-se um bom salário, benefícios e garantias de emprego, e de outro, fidelidade, pontualidade e assiduidade. Nas relações atuais de trabalho, o paternalismo é substituído pelo compartilhamento de responsabilidades, no qual as empresas criam condições para o desenvolvimento de seus empregados e parceiros, e estes cuidam de suas próprias carreiras, comprometendo-se com os resultados pactuados.

Nesse contexto, os padrões culturais e políticos da empresa devem ser compatíveis com a personalidade do profissional contratado, para que a sinergia resultante maximize os conhecimentos dominados tanto pela empresa quanto pelo empregado (Dutra, 1996).

A intensificação da tecnologia possibilitou o aumento do individualismo, da competição, da abertura da economia, da flexibilização das relações de trabalho, da exigência de múltiplas habilidades nos profissionais e da descentralização da gestão de recursos humanos (Tonelli, 2002).

Nesse cenário desafiador, o foco principal do RH está na gestão por competência, onde tanto o recrutamento e a seleção como o sistema de remuneração passaram a ter como base o desempenho individual (e não mais as políticas gerais voltadas para toda a organização), estabelecendo vínculos cada vez mais próximos entre o desempenho humano e o resultado do negócio (Fischer, 2002).

A gestão de pessoas por competências é, pois, um modelo de administração que propicia a identificação e potencialização de conhecimentos, habilidades e atitudes, visando agregar valor ao indivíduo e à organização (Dutra, 2004). Tal modelo responde positivamente nas empresas onde o aprimoramento, a inovação e o desenvolvimento organizacional são entendidos como fatores determinantes da sua competitividade mercadológica.

#### **2.1.1.4 Carreira**

A carreira pode ser traduzida numa sequência de trabalhos realizados pelas pessoas em suas diversas posições, de forma a conciliar o desenvolvimento organizacional com o desenvolvimento pessoal.

Os principais agentes do sistema de administração de carreiras são as próprias pessoas que, com base no conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho, gerenciam suas carreiras. À empresa cabe estimular e apoiar as pessoas em seu crescimento profissional (Dutra, 2004).

Segundo Pontes (2005), é de responsabilidade da pessoa o planejamento da carreira, uma vez que somente ela pode escolher a trajetória profissional. A empresa pode auxiliá-lo e apoiá-lo nesse processo, devendo ainda respeitar sua decisão. O plano de carreira é um processo de responsabilidade da empresa, que define a trilha de carreiras existentes, possibilitando o crescimento e a ascensão do colaborador.

A gestão de carreiras deve ter alta importância para a empresa que queira reter profissionais de talentos. Pois há que se entender, que carreira não é mais sinônimo de cargo, no qual o indivíduo permanecia a vida toda, conduzido pela organização. Neste sentido, as organizações passaram a ter um importante papel no desenvolvimento de seus profissionais, devendo atuar ativamente para a retenção dos melhores (Dutra, 2008).

Para Schein (1993), a carreira deve ser autodirigida. Os próprios indivíduos devem, conscientemente e de forma empreendedora, definir seus objetivos de vida e valores em relação a suas carreiras, desenvolvendo, para tanto, as competências adequadas.

O resultado da autopercepção das habilidades, das necessidades e dos valores que formam a “âncora de carreira” advém das razões e dos padrões de escolha das pessoas em relação às próprias vidas, ou seja, a realidade de cada indivíduo determinará suas preferências e a escolha de determinadas carreiras, ocupações, empresas ou oportunidades de trabalho (Schein, 1978). Neste sentido, segundo o autor, as âncoras de carreira podem

ser determinadas por oito motivações:

- 1 autonomia/independência – necessidade de independência e liberdade, de não ser constrangido pelas regras da organização, de fazer as coisas a seu modo;
- 2 segurança/estabilidade – necessidade de estabilidade e garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de aposentadoria;
- 3 competência técnico-profissional – valorização do desenvolvimento de técnica pessoal e especialização, construindo a carreira em uma determinada área específica ou profissão;
- 4 competência gerencial – valorização da habilidade de supervisão, influência, liderança e controle de pessoas e processos em todos os níveis, procedendo à integração de seus esforços;
- 5 empreendedorismo/criatividade – necessidade de trabalhar com seus próprios produtos e ideias, procurar inovações, começar ou construir sua própria empresa;
- 6 serviço e dedicação à causa – necessidade de propósito, de fazer algo significativo;
- 7 desafio puro – valorização da perseverança em situações adversas e da habilidade de resolver problemas difíceis, quaisquer que eles sejam;
- 8 estilo de vida – valorização de um estilo de vida capaz de equilibrar as necessidades do trabalho e da vida pessoal, de modo que a pessoa seja capaz de levar a vida à sua própria maneira.

Assim, de acordo com Schein (1996), as diversas carreiras possibilitam a execução das muitas necessidades que suportam as diferentes âncoras, fazendo com que estas interfiram nas escolhas profissionais, por refletirem um conjunto de valores, capacidades e necessidades. As escolhas, por sua vez, são determinadas pelas recompensas mais valorizadas na atividade profissional, tendo em vista, principalmente, a satisfação das necessidades de nível mais elevado.

Segundo Schein (1992), um contrato psicológico é o fator determinante para a motivação dos indivíduos nas organizações. Trata-se de um conjunto velado de expectativas entre as partes, de forma contínua, tendo de um lado os membros da organização, e de outro, o que representa a organização para esses membros.

Um aspecto fundamental para a compreensão e o planejamento individual de carreira é a análise da influência de valores, necessidades e habilidades no estímulo ou na inibição das opções pessoais. É o conhecimento das pessoas sobre as próprias preferências profissionais que as habilita a fazer opções conscientes (Dutra, 1996).

### **2.1.1.5 Remuneração**

O objetivo principal da remuneração é reconhecer a contribuição e o valor agregado ofertados pelo profissional, por meio da distinção dos diversos níveis de resultado no âmbito da organização (Hipólito, 2000).

Para o autor, o estabelecimento do mérito de um trabalho exercido pela troca de um valor respectivo financeiro ou de valia para o indivíduo remonta à origem da remuneração. Durante a história da evolução da sociedade, esse valor tem sofrido diversas modificações em seu formato, contudo sua essência continua a mesma: promover uma equiparação justa que gere no indivíduo um bem-estar socioeconômico, mesmo que em alguns casos essa questão reflita as condições mínimas para a sobrevivência do sujeito (Hipólito, 2000).

As melhores empresas diferenciam a remuneração, as oportunidades e outros investimentos, direcionando para os profissionais de melhor desempenho um crescimento rápido (Michaels *et al.*, 2002). Assim, a garantia da competitividade externa e a justiça interna são os princípios básicos de um eficaz sistema de remuneração (Pontes, 2000).

Para Hipólito (2002, p. 28), o assunto remuneração desperta atenção dos profissionais de RH, que enfrentam o grande desafio de “encontrar modelos alternativos de gestão da remuneração que considerem a crescente transformação do mundo e essa nova dinâmica de atuação profissional”. Nesse contexto, destaca-se que o não reconhecimento daquelas pessoas que vão além dos limites estabelecidos pelo cargo constitui, certamente, motivo de frustração e descontentamento dos profissionais talentosos, que buscam assumir, de forma sistemática, responsabilidades adicionais.

Um programa de remuneração e benefícios deve considerar como fator desmotivante para as pessoas com alto desempenho, a verificação de que trabalham mais e de forma mais inteligente, obtendo melhores resultados que seus colegas, mas recebendo o mesmo percentual de aumento ou bônus. Quando ocorre a situação inversa, e os funcionários sabem que serão recompensados em termos monetários proporcionalmente a mais e melhores resultados, tornam-se motivados, energizados e tenderão a permanecer na empresa (Branham, 2002).

Assim, a cobrança de boa *performance* deve ser acompanhada de remuneração à altura do retorno ofertado pelo funcionário. Baixo salário em relação ao desempenho é fator de ameaça para perda do colaborador para a concorrência (Branham, 2002).

Uma das alternativas de remuneração é que ela seja condizente com o espaço ocupacional de uma pessoa na organização, ou seja, o referido espaço é a resultante da interação entre as necessidades organizacionais e a capacidade do profissional (Dutra, 1996).

Outro aspecto a considerar, é que o salário permite que se cumpram os compromissos pessoais e familiares, proporcionando satisfação pessoal (Michaels *et al.*, 2002).

Neste sentido, outras formas de pagamento podem compor a cesta de remuneração além do salário básico, a saber: (a) prêmios monetários de reconhecimento especial; (b) pagamento variável individual ou de grupo; (c) prêmios de soma total; (d) participação nos ganhos; (e) participação nas contribuições; (f) remuneração variável de longo prazo em dinheiro; e (g) opções de compra de ações (Branham, 2002).

O critério de diferenciação das pessoas no âmbito organizacional deve pautar-se no quanto elas agregam de valor para a empresa. Assim, a remuneração está intimamente relacionada ao tipo de contribuição do profissional para a empresa.

Desta forma, a remuneração fixa traduz o *status* da pessoa na empresa e no mercado. Já a remuneração variável normalmente é empregada para remunerar uma entrega excepcional que, talvez, não se repita da mesma forma. É comum, pois, que a remuneração variável esteja atrelada ao cumprimento de metas de resultados, podendo os mesmos retratarem a combinação de *performances* individuais ou em equipe, e também, do próprio negócio/empresa (Dutra, 2009).

A remuneração variável é a forma de que dispõe a empresa de remunerar os funcionários com uma parte fixa e outra condicional não fixa. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais, e a parte variável advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente, levam em conta o desempenho do funcionário ou de sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa. Sendo assim, a adoção de um sistema de remuneração variável, pode tornar uma empresa mais competitiva, por motivar maior empenho dos empregados na busca por qualidade, produtividade e satisfação dos clientes (Pontes, 2000).

Para tornar dinâmicas as organizações, os sistemas salariais devem ser baseados em competências e pautar-se na adoção de eixos de carreira (eixo gerencial e eixos

profissionais – administrativo financeiro, tecnológico, operacional ou industrial etc.). Nos casos em que tais eixos são adotados, deve-se aplicar uma política salarial fundamentada nos mesmos critérios e princípios para todos os profissionais da hierarquia, gestores e não gestores. A consequência é o alcance de um maior nível de transparência para todos os assalariados, uma vez que, paralela às atribuições das faixas salariais, são estabelecidos os critérios para regular a movimentação entre carreiras e possibilitar tanto a evolução quanto o equilíbrio salarial horizontal (Dutra, Hipólito & Silva, 1998).

Assim, as sistemáticas salariais com base em competências pressupõem ampla divulgação e fácil entendimento, por gestores e colaboradores, dos critérios definidos e da flexibilidade de sua aplicação, que devem ser compatíveis com as organizações dinâmicas do contexto contemporâneo (Hipólito, 2002).

Levando-se em consideração o ambiente, as características e as possibilidades concretas da organização, o conceito de remuneração por competências é utilizado tanto para mensurar recompensas como para intensificar a remuneração variável pela adoção de benefícios flexíveis (Hipólito, 2002).

É importante, pois, conceder benefícios que sejam adequados aos funcionários, a partir da compreensão de suas necessidades, com o intuito de ajudá-los a equilibrar sua vida ou facilitá-la. Neste sentido, pode-se considerar fatores tais como: horário flexível, execução de trabalhos em casa, sistema de *vans* para auxiliar no transporte, concessão de bolsas de estudo, concessão de reembolso da academia de ginástica, plano de aposentadoria, plano de saúde (Branham, 2002).

#### **2.1.1.6 Qualidade de vida no trabalho**

O primeiro autor norte-americano a fundamentar Qualidade de Vida no Trabalho – QVT em um conjunto de critérios sob a óptica organizacional foi Walton (1975). O autor iniciou importante linha de pesquisa de satisfação em qualidade de vida no trabalho. Visando este objetivo, a QVT é baseada na responsabilidade social da empresa e na humanização do trabalho, levando em consideração as necessidades e aspirações do indivíduo, pela reestruturação do desenho de cargos e das novas formas de organizar o trabalho aliada a uma melhoria do clima organizacional e a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia.

Para tal, o modelo teórico de Walton (1975) possibilita mensurar o nível de QVT, a partir de oito categorias conceituais, a saber: (a) condições de trabalho seguras e saudáveis;

(b) compensação justa e adequada; (c) oportunidades imediatas para desenvolver e usar capacidades humanas; (d) integração social; (e) constitucionalismo na organização; (f) oportunidades futuras para crescimento contínuo e garantia de emprego; (g) trabalho e espaço total na vida do indivíduo; e (h) relevância social do trabalho.

Hackman e Oldham (1975) apresentam outro importante trabalho sobre o tema: a criação de um modelo de Dimensões Básicas da Tarefa. Trata-se de um estudo baseado em trabalhos anteriores de Hackman e Lawler (1971) e Turner e Lawrence (1973), que defendem que as características da tarefa determinam o surgimento de três estados psicológicos: (i) *significância percebida* – no valor atribuído ao trabalho; (ii) *responsabilidade percebida* – nos resultados do trabalho; e (iii) *conhecimentos dos resultados do trabalho* – na satisfação e motivação dos trabalhadores.

Hackman e Oldham (1975) elencam em seu modelo, como fatores determinantes dos estados psicológicos, as cinco dimensões da tarefa:

- 1 *variedade de habilidades e talentos* – nível de tal exigência na realização da tarefa;
- 2 *identidade da tarefa* – nível da identificação de completude no ato de sua realização;
- 3 *significado da tarefa* – grau de seu impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas;
- 4 *autonomia* – liberdade do indivíduo de planejar a forma de realização da tarefa;
- 5 *feedback intrínseco* – decorrente da avaliação da tarefa pelo próprio trabalhador.

Além dessas cinco dimensões, outras duas suplementares são consideradas pelos autores, por serem úteis à assimilação dos resultados das tarefas pelos próprios trabalhadores, a saber:

- 1 *feedback extrínseco* – realizado por meio de informações claras a respeito de seu desempenho, segundo opinião de supervisores e colegas; e
- 2 *contato com pessoas* (colegas, clientes etc.) – durante a realização de suas atividades.

O modelo de Hackman e Oldham (1975) ainda contempla os grupos:

- 1 *resultados pessoais e de trabalho* – que avaliam as reações afetivas do indivíduo ao desempenhar suas atividades;

- 2 *satisfações contextuais* – que avaliam a satisfação do indivíduo com as variáveis: possibilidade de crescimento, supervisão, segurança no trabalho, compensação e ambiente social; e
- 3 *necessidade individual de crescimento* – que relaciona as características da tarefa às respostas individuais.

Estudos mais recentes consideraram outros indicadores de QVT, a saber: (a) ação social e ecológica da empresa; (b) atividades esportivas, culturais e de lazer; (c) ausência de insalubridade; (d) ausência de preconceitos; (e) autonomia no trabalho; (f) capacidade múltipla para o trabalho; (g) carreira; (h) conforto no ambiente físico; (i) crescimento pessoal em função do trabalho; (j) estabilidade no emprego; (k) estima por parte dos colegas; (l) nível cultural dos empregados e dos empregadores; (m) padrão geral de saúde dos empregados; (n) privacidade para trabalhar; (o) salário; (p) vida pessoal preservada; e (q) valorização do serviço por outros setores (Limongi-França, 1996).

Desta forma, o conjunto dos fatores que regem as políticas e as práticas de gestão de pessoas pode ser traduzido em qualidade de vida no trabalho, se entendidos como diferentes paradigmas das organizações. A instalação de um clima adequado no trabalho e a satisfação dos empregados trazem resultados positivos na produtividade e na qualidade, além de proporcionar um ambiente mais criativo (Pontes, 2001).

A QVT é, pois, um entendimento abrangente das condições de vida no trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social somadas à capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. O conceito tem origem nas condições humanas de trabalho, e compreende desde a exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico e os padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço com suas implicações éticas e ideológicas, até a dinâmica do uso do poder formal e informal (Limongi-França & Arellano, 2002).

Em decorrência de tal abrangência conceitual, as definições de QVT podem incluir desde os cuidados exigidos pela legislação médica e a segurança do trabalho até as atividades de caráter voluntário, que envolvem empregados e empregadores em ações de extensão voltadas para o assistencialismo, esporte, lazer, motivação etc. No entanto, a maioria das definições discute as condições do trabalho e o bem-estar do indivíduo e de grupos (Limongi-França, 2004).

Tão variadas as formas de discussão do tema QVT, que foram agrupadas em tipos de Escolas de Pensamento, a saber: Escola Socioeconômica, Escola Organizacional e

Escola da Condição Humana no Trabalho (Limongi-França, 2004).

Com relação à visão de QVT pela Escola Socioeconômica, vale destacar a análise das relações de trabalho no mundo globalizado e seus paradoxos. Sob este prisma, o papel e a responsabilidade do cidadão na sociedade, a preservação e o desenvolvimento de políticas do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável passam a fazer parte do contexto da empresa e de sua relação com o trabalho.

Quanto à Escola Organizacional, sua visão abrange a preocupação com o extenso conjunto de contribuições de QVT, a saber: (a) a expansão de processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal; (b) uma política de gestão de pessoas pautada na valorização e capacitação profissional; (c) o efeito do *marketing* da imagem corporativa através da comunicação interna; e (d) o tempo livre para o desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte, tendo o risco e o desafio como fatores de motivação e comprometimento.

Por último, a Escola da Condição Humana no Trabalho defende que QVT implica no reconhecimento da pessoa como um ente biopsicossocial, dotado de potencialidades biológicas, psicológicas e sociais, e que tais fatores são determinantes para a explicação da saúde e da doença da sociedade moderna (Limongi-França, 2004). Neste sentido, a visão biopsicossocial foi fundamentada em três dimensões:

- 1 *dimensão biológica* – diz respeito aos aspectos do ambiente de trabalho onde o ser humano está inserido;
- 2 *dimensão psicológica* – refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa, ditando seu modo de perceber as pessoas e de se posicionar diante delas e do contexto que vivenciam; e
- 3 *dimensão social* – inclui os valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e as outras formas de organizações sociais, no trabalho e fora dele, os sistemas de representação e a organização da comunidade à qual cada pessoa pertence e da qual participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.

A capacidade de oferecer um trabalho qualificado em vez de tarefas, e de trazer sentido e significações ao indivíduo e à sua existência, é o que se espera das organizações após a conceituação de qualidade de vida no trabalho (Lacombe, 2006).

Este estudo não tem a pretensão de esgotar esse tema, e sim de tratá-lo para fins da pesquisa, e por isso registra que, além dos já citados, outros autores presentes na literatura científica discorrem a respeito, a saber: Belanger (1973), Lippit (1978), Nadler & Lawler (1983), Wether & Davis (1983), Fernandes (1996), Gonçalves (1998), dentre outros.

A título de síntese, o Quadro 1 apresenta alguns pressupostos básicos das práticas de gestão de pessoas voltadas à retenção e seus respectivos autores.

**QUADRO 1**  
**Políticas e práticas de RH**

<b>Políticas e Práticas</b>	<b>Pressupostos básicos</b>	<b>Autores</b>
Recrutamento e Seleção	Deve servir como estímulo para despertar o interesse dos profissionais em se candidatarem à vaga.	PONTES (2001)
	Análise das características profissionais e pessoais visando a avaliação do perfil do candidato.	LACOMBE; HEILBORN (2006)
	Contratar a pessoa certa para o lugar certo.	KAYE; JORDAN- EVANS (2000)
Capacitação	Trata-se de um aspecto-chave da competitividade da empresa, pois as pessoas buscam desenvolvimento para obter maior segurança no mercado de trabalho.	DUTRA (2002)
Estilo de Gestão	Os líderes precisam criar uma cultura organizacional, para que ela atue como um fator que estimule, desenvolva e recompense o compromisso mútuo, de forma a atrair os melhores profissionais.	BRANHAM (2002)
Carreira	Pressupõe um desenvolvimento profissional gradativo, fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa, atendendo a perspectiva de ambos.	DUTRA (1996)
Remuneração	A remuneração tem como objetivo principal reconhecer a contribuição e o valor agregado dos profissionais, por meio da distinção entre os diversos níveis de resultado	HIPÓLITO (2000)
Benefícios	É importante conceder benefícios que sejam adequados aos funcionários, entendendo quais as necessidades deles, com o intuito de ajudá-los a equilibrar sua vida ou facilitá-la.	BRANHAM (2002)
QVT	A satisfação dos empregados e a instalação de um clima propício trazem resultados positivos na qualidade e na produtividade, além de proporcionar um ambiente de trabalho mais criativo.	PONTES (2001)

Fonte: Original desta pesquisa.

## 2.2 Fatores que favorecem a retenção

O grande desafio que o cenário atual e o futuro impõem à organização é o de possibilitar condições para que os indivíduos tenham atendidas as suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento. Em geral, as empresas mostram grande dificuldade em estabelecer com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldade ainda maior em definir os horizontes profissionais a lhes oferecer (Dutra, 2001).

Segundo Chowdhury (2003, p. 83-84), as organizações retêm seus talentos, lançando mão dos seguintes critérios: (a) tratam os talentos como clientes; (b) remuneram os talentos como fornecedores preferenciais; c) ofertam remuneração justa, incluindo recompensa e reconhecimento adequados; (d) realizam avaliações de desempenho que façam sentido; (e) planejam cargos que sejam atrativos para os profissionais de talento; (f) designam o talento certo para o cargo certo; (g) escolhem o local certo para atração e retenção do talento certo; (h) promovem treinamento, desenvolvimento e plano de sucessão adequados; (i) disponibilizam uma instalação apropriada para pesquisa; (j) equilibram idade, raça, gênero e cor; (k) possibilitam um ambiente desafiador ou empolgação no trabalho; (l) comunicam com transparência, sem medo de represálias; (m) proporcionam um tempo ilimitado para semear e cultivar ideias; (n) incentivam vínculos sociais com os talentos, através de aventuras, esportes, jogos, competições, festas e celebrações.

De acordo com Kaye e Jordan-Evans (2000), os líderes devem ser os principais responsáveis por favorecer uma cultura de retenção de talentos nas equipes, para que as empresas saiam vitoriosas no seu objetivo de contar com funcionários mais felizes, satisfeitos e comprometidos. Os gestores preocupados com a retenção de pessoas têm muitas características em comum, tais como a mente aberta e desenvolvida, um estilo de gerenciamento que gera lealdade, e tendem a criar um ambiente de trabalho que as pessoas aprovam e ao qual se integram com satisfação.

Assim, esses gestores buscam maneiras diversas de apoiar o crescimento individual, enriquecem e estimulam o trabalho, criam oportunidades de novos aprendizados, ofertam *feedback* e atuam como mentores. Seus funcionários tendem a ficar na empresa e ser bem-sucedidos, porque percebem que os gestores acreditam no desenvolvimento de seu pessoal (Kaye & Jordan-evans, 2000).

Segundo Chowdbury (2003), os talentos necessitam trabalhar em um contexto onde há troca de experiências, ideias, confiança, aprendizado e colaboração mútua entre pares, colegas e líderes. Necessitam de mais liberdade para executar suas tarefas, podendo

arriscar-se mais em busca da inovação e satisfação no trabalho, desprendendo-se de medos institucionalizados. Os talentos necessitam de um ambiente que proporcione maior liberdade política, social e econômica.

Tanure, Evans e Pucik (2007) ressaltam que o investimento em talentos reforça o comprometimento do colaborador com a empresa. Proporcionar desafios também constitui um fator fomentador do desenvolvimento das pessoas e grande aliado na retenção de talentos. O acompanhamento, o monitoramento, o *feedback*, o treinamento, a avaliação e a manutenção das expectativas compõem o que deve estabelecer a gestão de talentos.

Neste sentido, deverão ser observados pelas empresas esses cinco fatores obrigatórios à manutenção de seus talentos, segundo Michaels *et al.*, (2002), com base em pesquisa realizada com cerca de 13.000 gerentes e 27 empresas: (a) adote uma mentalidade voltada para o talento; (b) elabore uma proposta de valor atraente para o funcionário; (c) reformule sua estratégia de recrutamento; (d) torne o desenvolvimento parte integrante de sua organização; (e) diferencie e promova a afirmação de seu pessoal.

A empresa deve entregar aos funcionários talentosos uma proposta de valor, desde a satisfação intrínseca com o trabalho até com o ambiente, a liderança, os colegas e a remuneração (Michaels *et al.*, 2002).

Ser uma empresa que proporcione aos funcionários orgulho e prazer de nela trabalhar, tem sido condição indispensável para a retenção dos talentos humanos. Liberdade e autonomia de ação são também fatores-chave para a retenção de pessoas talentosas (Bernardi, 2003).

Segundo Branham (2001), é possível identificar algumas práticas para manter os talentos na organização, a saber:

- 1 promover uma cultura que estimule e recompense o compromisso e atraia os potenciais profissionais de talento, gerando uma reputação como “empregador de escolha” na comunidade;
- 2 identificar as pessoas certas logo de início, definindo claramente as competências necessárias;
- 3 garantir que as pessoas tenham um excelente começo, integrando-as de forma que elas se sintam bem-vindas, valorizadas, preparadas e desafiadas;
- 4 desenvolver e recompensar para manter o compromisso, gerenciando constantemente o desempenho, reconhecendo resultados e facilitando o crescimento e o avanço profissional.

No entendimento do autor, há que criar uma cultura que modele, estimule e recompense o compromisso, para atrair os potenciais profissionais de talento, de forma a gerar uma reputação de “empregador de escolha” na comunidade, selecionando as pessoas certas logo de início, proporcionando-lhes um excelente começo, fazendo-as sentir-se desafiadas e valorizadas e, por fim, treinando e recompensando para manter o compromisso, gerenciando constantemente o desempenho, reconhecendo resultados e facilitando o crescimento e o avanço profissional (Branham, 2001).

O conceito de marca do empregador ou *employment brand* é citado por Branham (2001) como um esforço das empresas em construir uma marca que seja atraente tanto para aqueles que já são funcionários, quanto para aqueles que ela precisa atrair. Os funcionários são tratados como clientes e, por isso, sentem-se orgulhosos em fazer parte da organização.

Ainda de acordo com Branham (2002), são estas razões mais recorrentes que estimulam a saída de talentos das empresas: (a) baixa aderência entre salário e desempenho; (b) baixa oportunidade de crescimento e desenvolvimento; (c) baixo reconhecimento na contribuição de seu trabalho; (d) baixa exploração de seus talentos naturais; (e) expectativas pouco transparentes ou irrealistas; (f) alta intolerância com abusos de qualquer espécie.

Embora os executivos seniores das empresas atestem que a retenção de funcionários é uma grande preocupação, não a tornam uma prioridade estratégica. Os líderes preocupados com retenção de talentos devem, segundo Branham (2002): (a) estabelecer um vínculo entre desempenho e recompensa; (b) ajudar o funcionário a detectar oportunidades de crescimento e avanço profissional; (c) manter as metas do funcionário alinhadas às da equipe e da organização; (d) fazer com que o funcionário se sinta valorizado e apreciado; (e) enfrentar a falta de desempenho do funcionário; (f) dar ao funcionário uma carga de trabalho gerenciável e sustentável; (g) permitir, criar e estimular um ambiente divertido e espirituoso; (h) tratar o funcionário com respeito e sensibilidade.

Para Chowdhury (2003), se as pessoas talentosas não estiverem operando regularmente no extremo máximo de sua capacidade criativa/intelectual e sendo sabiamente potencializadas pela gerência, a maior parte de seu talento está sendo desperdiçada, ocasionando-lhe frustrações.

Todos os gestores são corresponsáveis pela presença de talentos na organização. Assim, faz-se necessário que todos os líderes, e não somente os da área de RH, estejam comprometidos com essa responsabilidade, preocupando-se com a formação e desenvolvimento de talentos (Michaels *et al.*, 2002).

Pfeffer e Veiga (1999) entendem que o gerente é responsável, em última instância, pelo gerenciamento das pessoas e por sua condução em direção à produtividade e aprendizado contínuo.

Na busca por maior lucratividade, equivocadamente, os líderes empresariais entendem que reter um talento possibilita maior retenção de clientes, e que mais clientes retidos é sinônimo de mais resultados positivos para as empresas (Branham, 2002).

Por isso, o autor instrui os gerentes, no sentido de combater tal crença, sugerindo que sejam proativos em suas ações: (a) questionando constantemente os funcionários talentosos sobre o que eles mais gostam e menos gostam; (b) perguntando o que pensam das práticas gerenciais da empresa; e (c) identificando critérios a serem adotados, para que tanto esses funcionários como outros permaneçam na organização. Assim, por meio de perguntas, os gestores podem descobrir fatores importantes que os auxiliem a manter as pessoas certas no quadro de funcionários da empresa (Branham, 2002).

Na retenção de talentos devem ser observados, com clareza, os critérios: (a) saber quem se deseja reter; (b) dar a conhecer à pessoa que você deseja retê-la; (c) demonstrar reconhecimento; (d) oferecer oportunidades de desenvolvimento; (e) desafiar o plano de remuneração; e (f) afrouxar a tradição, oferecendo oportunidade de ação empreendedora (Drucker, 1998).

As empresas dependem cada vez mais do nível de envolvimento e comprometimento dos profissionais com os objetivos organizacionais, e as pessoas buscam empresas que atendam suas expectativas e necessidades (Dutra, 2001).

Segundo Branham (2002), nas empresas que se preocupam com a retenção, impera o entendimento de que os melhores e mais importantes profissionais estão em busca de inovações, e desejam maior autonomia e liberdade para tomar decisões.

Novos desafios, novos cargos e contribuições para o todo fazem parte das aspirações dos profissionais nas organizações, de acordo com Michaels *et al.*, (2002). É importante, pois, que o desafio seja compatível com o grau de habilidade do profissional, e que ele se valha de seus maiores talentos para a superá-lo (Branham, 2002).

O profissional precisa saber qual é sua posição na empresa, recebendo e dando *feedback* em uma dupla direção. Um *feedback* deve ser franco, honesto, ético e respeitoso, e envolver as realizações do profissional, e ainda, ser associado ao reconhecimento das vitórias e fracassos, bem como ao que se espera dele no plano dos desafios empresariais (Michaels *et al.*, 2002).

As melhores empresas diferenciam a remuneração das oportunidades e de outros investimentos nas pessoas, proporcionando aos profissionais de melhor desempenho um crescimento rápido. Assim, esses profissionais se sentem mais encorajados a desenvolver suas potencialidades, visando a própria evolução no âmbito organizacional (Michaels *et al.*, 2002).

Deve haver também uma maior flexibilidade de movimentação (horizontal e vertical) em toda a empresa, de forma a proporcionar as melhores colocações para os profissionais mais desenvolvidos, com indicações para cargos gerenciais.

Um programa de treinamento continuado com planejamento de longo prazo proporcionará às pessoas a capacidade necessária para alcançar seus objetivos empresariais, garantindo que a organização mantenha-se em ritmo de mudança, evolução e crescimento. Nesse contexto, o funcionário se sente valorizado, reconhecendo o investimento da empresa (Branham, 2002).

A área de RH precisa ser estratégica e participativa, também, no plano das decisões da organização, facilitando as mudanças, influenciando positivamente as questões que envolvem funcionários, impactando positivamente o capital humano e intelectual e, conseqüentemente, a cultura organizacional (Ulrich, 1998).

Ulrich (1998) entende que a área de RH precisa desempenhar papel estratégico, planejando o desenvolvimento do capital humano e a evolução dos processos com visão de longo prazo, porém, com uma estrutura de implementação de curto prazo (passo a passo), e que envolva toda a organização.

Para obter vantagem competitiva, a organização deve ter como preocupação a elaboração de uma proposta de valor atraente para seus funcionários, estimulando-os a aprender novas habilidades e a assumir riscos. Isto porque, segundo Michaels e Handfields (2002), a soma de tudo que os indivíduos vivenciam e recebem quando integram uma empresa, desde a satisfação pessoal com o trabalho, o ambiente, a relação com a liderança, com os colegas até a remuneração, constitui uma proposta de valores.

O Quadro 2 sintetiza os fatores que favorecem ou dificultam a retenção, conforme os autores citados.

**QUADRO 2**  
Fatores que favorecem a retenção

Fatores que retêm as pessoas	Autores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principais responsáveis por construir uma cultura de retenção de talentos na empresa, os líderes dão <i>feedback</i> e atuam como mentores;</li> <li>- Seus funcionários tendem a ficar na empresa e serem bem-sucedidos, devido ao pensamento e crença dos gestores em seu desenvolvimento.</li> </ul>	KAYE & JORDAN-EVANS (2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- As pessoas buscam empresas que atendam suas expectativas e necessidades, e as empresas passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento dessas pessoas com os objetivos organizacionais.</li> </ul>	DUTRA (2001)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A imagem atraente de uma empresa implica: que seus funcionários sejam vistos como seus clientes; que uma excelente integração os façam sentir-se valorizados; e que há treinamento e reconhecimento gerenciando o desempenho.</li> </ul>	BRANHAM (2001)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adote uma mentalidade voltada para o talento; elabore uma proposta de valor atraente para o funcionário; reformule sua estratégia de recrutamento; torne o desenvolvimento parte integrante de sua organização; diferencie e promova a afirmação de seu pessoal.</li> </ul>	MICHAELS, HANDFIELD & AXELROD (2002)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar talentos como clientes; remunerar talentos como fornecedores preferenciais; criar cargos planejados; manter treinamento, desenvolvimento e plano de sucessão; praticar a comunicação com seriedade; estabelecer a criação de vínculos sociais com os talentos;</li> <li>- Para ser bem aproveitadas e não se sentirem frustradas, as pessoas de talento precisam operar no máximo de sua capacidade, e serem sabiamente potencializadas.</li> <li>- Colegas e líderes que possam desenvolver respeito e confiança; libertação do microgerenciamento e libertação do medo.</li> </ul>	CHOWDHURY (2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser uma empresa onde os funcionários tenham orgulho e prazer de nela trabalharem tem sido condição indispensável para a retenção dos talentos humanos.</li> </ul>	BERNARDI (2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- O investimento em talentos reforça o comprometimento do colaborador com a empresa.</li> </ul>	TANURE, EVANS & PUCIK (2007)

Fonte: Original desta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia orienta o processo investigativo e exploratório, propondo métodos e formas de abordagem para a efetivação da pesquisa, podendo ser definida como a descrição do conjunto das atividades e instrumentos a serem desenvolvidos para a aquisição dos dados (bibliográficos e ou de campo) com os quais se desenvolverá a questão proposta pela pesquisa, dando base à construção de um saber seguro e válido (Silva & Silveira, 2003).

Segundo Fachin (2001), o método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área científica, uma orientação geral sobre como planejar, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar resultados de uma pesquisa. Em sentido mais genérico, método em pesquisa, seja qual for o seu tipo, é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo.

Tem-se que a metodologia utilizada no presente estudo é de natureza quantitativa quanto à abordagem, do tipo descritiva quanto aos fins e *survey* quanto aos meios.

#### 3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

Em razão de estar fundamentada no pressuposto de que a teoria pode ou não ser verificada, e de proporcionar a descrição dos fenômenos de interesse deste estudo, além de uma medição objetiva e a quantificação dos resultados (Castro, 1985), optou-se pela utilização da pesquisa quantitativa.

Godoy (1995) ressalta que a pesquisa quantitativa tem sido utilizada para descrever e explicar as ciências sociais, que reúnem as áreas de conhecimento que englobam relações de caráter social e humano. Há de se ter em mente que “[...] o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido, *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas” (Godoy, 1995, p. 58).

No plano dos estudos organizacionais, o método quantitativo permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes presentes no universo pesquisado, por meio de uma amostra que a represente estatisticamente (Castro, 1985).

Aparentemente os dados quantitativos parecem ser uniformemente superiores e apresentarem baixos índices de falha, podendo, em determinados momentos, superar os

qualitativos, “[...] permitindo discriminações mais refinadas e sumários econômicos de dados que facilitem a análise, sendo em certos casos mais eficientes” (Santos Filho, 2001, p. 5).

Em outro enfoque, Neves (1996) atesta que a pesquisa quantitativa obedece aos seguintes critérios: (a) seguir um plano preestabelecido; (b) enumerar ou medir eventos; (c) utilizar teoria para desenvolver as hipóteses e variáveis da pesquisa; (d) examinar as relações entre as variáveis por métodos experimentais ou semiexperimentais controlados com rigor; (e) empregar, geralmente, para a análise dos dados, instrumental estatístico; (f) confirmar as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução, ou seja, realizar previsões específicas de princípios, observações ou experiências; e (g) usar, como instrumento para coleta de dados, questionários estruturados com questões fechadas, teste e *checklists*, aplicados a partir de entrevistas individuais apoiadas em questionário convencional (impresso) ou eletrônico.

Os principais métodos de pesquisa quantitativa são o *survey* (levantamento), utilizado neste trabalho, o correlacional, o causal comparativo e o experimental (Vergara, 2005). O *survey* torna possível a utilização da teoria estatística tanto no tratamento como na análise dos dados, bem como possibilita a obtenção de informações que não se encontram disponíveis na forma adequada para as análises pretendidas (Babbie, 1999).

### **3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins**

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, tendo em vista a pertinência de sua aplicação quando o objeto de investigação é parcialmente conhecido, objetivando avaliações que permitam a descrição das características de determinada população ou fenômeno e/ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Em geral, implicam um planejamento mais rigoroso da coleta de dados e envolvem a utilização de técnicas padronizadas para a coleta (Castro, 1985).

Enquanto Vergara (1998) destaca que a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, porém serve de base para a explicação, Mattar (2001) ressalta que ela deve ter como base métodos e procedimentos formais, ser bem estruturada, ter objetivos bem definidos, ser orientada para a avaliação de alternativas em curso de ação ou para a solução de problemas, e deve ser utilizada quando o propósito for descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Ao dividir as pesquisas descritivas entre estudos de campo e levantamentos de campo, Mattar (2001) explica que a diferença entre eles está relacionada à amplitude e profundidade. Levantamento de campo se caracteriza por grande amplitude e pouca profundidade, enquanto os estudos de campo se posicionam na média dessas duas dimensões.

Quando a intenção é conhecer o inter-relacionamento entre as diversas variáveis que motivam um fenômeno, principalmente quando o fenômeno é de difícil compreensão por si só, Mattar (2001) atesta que o estudo de campo é o método mais indicado, sendo ainda mais apropriado para o estudo de média profundidade de algumas variáveis em amostras pequenas, porém representativas, de uma população de pessoas.

### **3.3 População e amostragem**

Esta pesquisa teve como sujeitos uma população de executivos que ocupam cargos de gerência e diretoria, estando, pois, inseridos no atual contexto organizacional. Tais profissionais foram acessados via LinkedIn – rede de relacionamentos profissionais à qual pertence este autor.

O LinkedIn<sup>1</sup> é uma rede de negócios fundada em dezembro de 2002 e lançada em 5 maio de 2003. Comparável a uma rede de relacionamentos, é utilizada especialmente para fins profissionais, sendo este o motivo de sua escolha como o veículo desta pesquisa.

Em 3 de novembro de 2011, o LinkedIn possuía mais de 135 milhões de usuários registrados em mais de 200 países e territórios. O site está disponível em inglês, francês, alemão, italiano, português, espanhol, romano, russo, turco e japonês.

Seu principal objetivo é favorecer a aproximação entre usuários, possibilitando a interatividade profissional, a partir de uma lista de contatos. Nesta lista, as pessoas são denominadas “conexão”. Os usuários podem convidar qualquer um (pertença ou não ao LinkedIn) para tornar-se uma conexão.

Trata-se, pois, de uma rede de negócios constituída de ligações diretas de primeiro, segundo e terceiro grau, que facilitam o conhecimento de profissionais através de contatos mútuos. Se de um lado é utilizada por profissionais em busca de trabalho, pessoas e oportunidades recomendadas pelos próprios usuários, de outro lado é usada por empregadores que informam vagas disponíveis e buscam entre os usuários os candidatos

---

<sup>1</sup> <http://www.linkedin.com/home>

potenciais, cujos perfis disponibilizados nos site é um resumo de *curriculum vitae* (nome, empresas em que trabalhou ou que está trabalhando, formação acadêmica, histórico profissional, dados pessoais). Todos os interessados nos cargos ofertados podem buscar entre seus contatos aquele que poderá apresentá-lo ao empregador em questão.

Para a pesquisa em tela, foram abordados executivos que atuam em empresas de grande porte. Segundo a Lei 10.165, de 27 de dezembro de 2000 (Brasil, 2011b), empresas de grande porte são aquelas que possuem receita bruta anual superior a R\$ 12.000.000,00. No entanto, para a Lei 11.638, de 28 de dezembro de 2007 (Brasil, 2011a), trata-se das empresas com ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (IBGE, 2011) também define a indústria de grande porte como aquela com mais de 500 empregados (critério utilizado em nossa pesquisa), embora tal entendimento não tenha fundamentação legal.

A classificação desses executivos quanto ao nível hierárquico na organização foi determinada da seguinte maneira: 1ª linha: presidentes e diretores; 2ª linha: gerentes; e 3ª linha: supervisores e coordenadores.

### **3.4 Estratégia de coleta de dados**

Seguindo a tipificação de Bruyne (1977), na coleta de dados foram utilizados questionários com respostas fechadas. Richardson (2008) registra que, geralmente, os questionários executam duas funções: medir determinadas variáveis de um grupo social e descrever suas características. Roesch (2007) afirma que o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisas quantitativas.

O questionário é utilizado para recolher informações, sendo geralmente dirigido a um grupo representativo da população em estudo, podendo abranger um alto número de indivíduos, num espaço de tempo relativamente curto.

Mattar (2001) acrescenta que o questionário é um instrumento estruturado não disfarçado, em geral formado por cinco partes, a saber: (a) dados de identificação; (b) solicitação de cooperação; (c) instruções de utilização; (d) perguntas, questões e formas de registro de respostas; e (e) dados de classificação socioeconômica dos sujeitos da pesquisa. Ressalta-se que o item “e” não foi aplicado neste estudo.

Segundo Gil (2002), o questionário garante o anonimato, não exige treinamento de pessoal e constitui o veículo mais ágil e menos oneroso para obtenção de informações.

Com vistas à coleta de dados, os executivos selecionados preencheram dois questionários: o Questionário 1 – desenvolvido para o conhecimento dos dados pessoais dos sujeitos (Apêndice 2.1); e o Questionário 2 – fundamentado no Referencial Teórico e com perguntas estruturadas nos fatores e variáveis do tema de pesquisa (Apêndice 2.2).

A adoção da escala de cinco opções de respostas: “nunca”, “às vezes”, “frequentemente”, “quase sempre” e “sempre” visou a mensuração das opiniões dos pesquisados quanto aos fatores de retenção de pessoas nas empresas onde atuam. Os fatores definidos para esta pesquisa são aqueles que a literatura científica aponta como relevantes para a retenção de pessoal nas organizações. Também foi usada no questionário outra escala de opções: “sim” e “não”, com o objetivo medir o grau de importância de cada fator para a permanência dos respondentes nas empresas onde trabalham.

O Quadro 3 apresenta os fatores, as variáveis e as questões presentes no questionário aplicado, porém sem a pretensão de esgotar cada quesito na totalidade de suas possibilidades conceituais.

### QUADRO 3

#### Fatores e variáveis do questionário

Fator	Variável	Núm	Questão
Atividades Realizadas	Descrição das Atividades	1	As descrições das suas atividades são claras ?
	Entregas	2	As entregas que o seu gestor espera de você são claras ?
Condições de Trabalho	Condições físicas do ambiente	3	As condições de trabalho (iluminação, ventilação, limpeza, ruídos, etc.) são adequadas para a realização das suas atividades ?
	Condições materiais e tecno-lógicas	4	As ferramentas de trabalho (computador, telefone, carro, etc.) são adequadas para a realização das suas atividades ?
Recrutamento	Recrutamento Interno	5	Quando há vaga disponível, a empresa dá preferência aos profissionais internos ?
Capacitação	Treinamento	6	A empresa investe em treinamentos para você na função?
	Desenvolvimento	7	A empresa investe em seu desenvolvimento profissional ?
Liderança	Estímulo ao comprometimento	8	O seu gestor adota uma liderança que o estimula a aumentar o compromisso com a empresa ?
	Valorização	9	Você se sente valorizado pelo seu gestor ?
	Participação nas decisões	10	Você participa das tomadas de decisões adotadas na sua área ?
	Feedback extrínseco	11	O seu gestor dá feedback sobre o seu desempenho individual ?
	Coaching	12	O seu gestor te ajuda a elaborar um Plano de Desenvolvimento Individual ?
Carreira	Plano de carreira	13	O plano de carreira da empresa é claro para você ?
	Autonomia	14	Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma que considera melhor ?
	Estabilidade no emprego	15	A empresa te proporciona clima de estabilidade e garantia de emprego ?
	Estímulo ao empreendedorismo	16	A empresa estimula o empreendedorismo na sua função ?
	Criatividade	17	A empresa estimula a sua criatividade ?
	Estilo de vida	18	A empresa te possibilita conciliar a vida pessoal com a profissional ?
Remuneração	Salário	19	O salário é um fator de motivação para o seu desempenho ?
	Fixa	20	A sua remuneração fixa está de acordo com a média do mercado ?
	Por resultados	21	A remuneração por resultados influencia na sua motivação dentro da empresa ?
	Variável	22	A remuneração variável está atrelada a metas factíveis ?
	Formas Criativas	23	A empresa adota outras formas de remuneração ?
	Benefícios	24	Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades ?
Qualidade de Vida no Trabalho	Clima propício ao trabalho	25	A empresa propicia um clima adequado à realização do trabalho ?
	Vínculos Sociais	26	A empresa possui práticas que favorecem os vínculos sociais entre os empregados?
	Projetos Sociais	27	A empresa te estimula a participar de projetos sociais (pessoais ou da própria organização) ?
	Horário Flexível	28	Você tem flexibilidade de horário dentro da empresa ?
	Autonomia	29	Você tem liberdade de para fazer o seu trabalho da forma que considera melhor ?

Fonte: Original desta pesquisa.

### 3.4.1 Aplicação do pré-teste

Foram enviados 10 questionários para 10 executivos de 1ª e 2ª linha usuários do LinkedIn, atuando em empresas distintas (DASA, Schincariol, Sadia, Tim), situadas em Cascavel, São Paulo, Goiânia, Salvador, Belo Horizonte e Curitiba.

Em razão de limitação tecnológica para a baixa do arquivo no formato Microsoft Excel 2007, após alteração para a versão Microsoft Excel 97 – 2003, os questionários foram reenviados aos sujeitos da pesquisa por *e-mail*, em sistema de anexo.

No pré-teste, os executivos identificaram tanto questões a serem reavaliadas e revisadas como a serem excluídas por motivo de repetição, a saber:

- 1 Questões 14 e 29 – por serem idênticas;
- 2 Questão 15 – “A empresa te proporciona clima de estabilidade e garantia de emprego?”, por apresentar dubiedade, já que clima de estabilidade influencia na garantia de emprego, mesmo ninguém usufruindo de garantia de emprego;
- 3 Questão 22 – para esta inclusão: “A remuneração variável está atrelada a metas factíveis?” (Mensal, Bônus Anual etc.);
- 4 Colunas 1 e 2 – por falta de clareza na orientação de como responder uma e outra;
- 5 Coluna 2 – por apresentar problema de subjetividade na escala de 1 a 5, que não permitiria uma análise assertiva no processo de tabulação da pontuação, sugerindo-se a troca do sistema de resposta para o método binário: Sim ou Não.
- 6 Pergunta 39 – por ter sido elaborada com foco na negação, o que deturpou seu real objetivo, sugerindo-se, pois, a troca de: “Você já recebeu alguma proposta externa? (Caso a resposta seja NÃO, justificar o motivo abaixo)”, para: “Você já recebeu alguma proposta externa? (Caso a resposta seja SIM, justificar a sua decisão)”.

Foi analisado o tempo médio de preenchimento dos questionários, como mostra a Tabela 1.

TABELA 1  
Tempo médio de preenchimento dos questionários

Candidato	Tempo
1	00:07:00
2	00:09:00
3	00:08:00
4	00:08:00
5	00:10:00
6	00:06:00
7	00:12:00
8	00:15:00
9	00:07:00
10	00:06:00
<b>Média</b>	<b>00:08:48</b>

Fonte: Original desta pesquisa.

Os três sujeitos que gastaram mais de 10 minutos para responder o questionário de pré-teste realizavam, simultaneamente, outras atividades como redigir *e-mails*, navegar no *facebook* e em outros *sites*. O tempo máximo gasto no retorno de todos os questionários foi de 48 horas.

### 3.5 Tratamento e análise de dados

A pesquisa foi realizada por meio de uma amostragem não probabilística por conveniência, utilizando uma população de 550 contatos do LinkedIn. Desses, apenas 400 foram selecionados como sujeitos da pesquisa, dado que os outros 150 contatos não se enquadravam na premissa de trabalhar em empresas de grande porte, conforme resultado da primeira filtragem realizada antes do envio do questionário. Dos 400 questionários preenchidos obteve-se 126 respostas válidas, em processo de devolução que durou 60 dias, ou seja, no período de dezembro de 2011 e janeiro de 2012.

Para medir a frequência dos fatores de cada um dos oito constructos, a escala original (1 – NUNCA; 2 – ÀS VEZES; 3 – FREQUENTEMENTE; 4 – QUASE SEMPRE; e 5 – SEMPRE) foi substituída por uma escala padronizada restrita ao intervalo de -1 a 1, sendo -1 equivalente a NUNCA e 1 equivalente a SEMPRE, conforme Figura 1. Esse tipo de transformação é sugerido por Gelman e Hill (2007).

ESCALA	TRANSFORMAÇÃO	PADRONIZADA
1	$(1-3)/2=$	-1
2	$(2-3)/2=$	-0,5
3	$(3-3)/2=$	0
4	$(4-3)/2=$	0,5
5	$(5-3)/2=$	1

FIGURA 1 – Escala padronizada  
 Fonte: Original desta pesquisa.

Para todos os fatores foram calculadas as médias das escalas padronizadas, e para possibilitar possíveis comparações foram estimados intervalos de 95% de confiança Bootstrap. O método Bootstrap é muito utilizado para realizar inferências, quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse. O seu algoritmo pode ser encontrado em Efron e Tibshirani (1993). Introduzido por Efron no final dos anos 1970, historicamente, pertence à linha do *jackknife*, e pode-se dizer que se trata de uma técnica não paramétrica que procura substituir a análise estatística teórica (insuficiente em muitos casos, como se exemplifica na utilização da análise fatorial) pela força bruta da computação, cada vez mais acessível e menos dispendiosa.

A terminologia, introduzida por Efron (1979), caracteriza, basicamente, uma técnica de reamostragem que permite aproximar a distribuição de uma função das observações pela distribuição empírica dos dados baseada em uma amostra de tamanho finita. Tal método obtém sua amostra via amostragem com reposição da amostra original. A chave é a substituição das observações após a amostragem, o que permite ao pesquisador criar tantas amostras quanto necessárias, e jamais se preocupar com a duplicação de amostras, exceto quando isso acontecer ao acaso. Cada amostra pode ser analisada independentemente e os resultados compilados ao longo da amostra. Por exemplo, a melhor estimativa da média é exatamente a média de todas as médias estimadas ao longo das amostras.

Para verificar quais são os fatores responsáveis pela retenção de um empregado na empresa, assim como para realizar comparações entre a importância dada a cada fator, foram estimadas as proporções com seus respectivos intervalos de 95% confiança. Em geral, as proporções estão relacionadas com a distribuição binomial de parâmetros  $n, p$ . O método de estimação mais conhecido é o de Wald, que se baseia na aproximação

assintótica normal do estimador da proporção. Entretanto, para pequenas amostras, tanto o prejuízo da qualidade dos intervalos como as possíveis aproximações normais e métodos alternativos que considerem tais restrições têm sido estudados.

Agresti e Coull (1998), buscando uma melhor aproximação para o método de Wald – conhecido como método do *score* – propuseram o método denominado add-4, que consiste em somar quatro pseudo-observações, sendo dois sucessos e dois fracassos na expressão do estimador da proporção. As pseudo-observações são aquelas não observadas diretamente, sendo acrescentadas apenas aos dados originais como parte da definição do método. Posteriormente, Agresti e Caffo (2000) generalizaram o método add-4 para duas populações.

Para verificar se existe uma relação entre as respostas relacionadas à frequência de cada fator e sua importância para a permanência na empresa, foi utilizado o teste de Mann-Whitney. O teste de *Mann-Whitney* é uma alternativa ao *teste-t* de duas amostras para médias, sendo quase tão forte quanto o respectivo teste paramétrico (Stevenson, 1981).

Para verificar se os fatores selecionados para medir cada constructo o representam bem, faz-se necessária a realização de uma análise de validação dos constructos. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), existem quatro questões básicas para construção e validação de qualquer escala múltipla (constructo): definição conceitual, dimensionalidade, confiabilidade e validade.

- 1 *Definição conceitual* – especifica a base teórica para a escala múltipla (constructo), definindo o conceito a ser representado em termos aplicáveis ao contexto da pesquisa.
- 2 *Dimensionalidade* – suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla, isto é, os itens devem ser unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam o mesmo conceito.
- 3 *Confiabilidade* – avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de um constructo.
- 4 *Validade* – grau em que uma escala ou conjunto de medidas representa com precisão o conceito de interesse. Uma das formas mais aceitas de validade é a alcançada pela Avaliação Convergente, que avalia o grau de correlação de duas medidas do mesmo conceito.

Foi utilizado, neste estudo, o critério da Análise Paralela elaborado por Horn (1965), para checar a unidimensionalidade de cada constructo. A concepção da análise paralela consiste em gerar uma amostra aleatória randômica, ou seja, uma amostra com autovalores atribuídos totalmente ao erro, e comparar os autovalores da amostra empírica obtida pelo pesquisador com os autovalores dessa amostra aleatória randômica.

Para verificar a consistência interna dentro de cada constructo, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), que mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição.

E para verificar a importância de cada fator para o constructo foi utilizada a Análise Fatorial (Hair Jr. *et al.*, 2009), uma vez que, por meio das cargas fatoriais, pode-se checar a validação do constructo via Avaliação Convergente. Para Hair Jr. *et al.* (2009), o propósito principal da análise fatorial exploratória é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise. Dentro dos estágios da análise fatorial, encontrou-se a base para o objetivo proposto neste estudo, especialmente, no que se refere às cargas significantes, possíveis nomes para os fatores encontrados além da análise da exclusão de fatores.

A partir da média da escala padronizada de cada fator, foi criado um índice para representar o conceito do constructo. Inicialmente, os oito índices de cada constructo foram comparados por meio do teste de Kruskal-Wallis, que realiza a análise de variância a um critério de variação para dados amostrais independentes, e posteriormente, pelo teste de Comparações Múltiplas de Nemenyi, que realiza a análise de variância não-paramétrica para um fator único de variação, por comparações entre várias amostras independentes. Maiores informações sobre o teste de Kruskal-Wallis podem ser encontradas em Siegal e Castellán (2006) e Hollander e Wolfe (1999). Quanto ao teste de Nemenyi, informações complementares são encontradas em Zar (1998).

Com o objetivo de verificar se existe diferença significativa entre os índices criados para representar cada constructo e o perfil do entrevistado, foram calculados os índices para cada sexo, estado civil, faixa etária e região onde atuam os entrevistados e, em seguida, realizados novamente o teste de Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis. O nível de significância adotado no trabalho foi de 5%.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Organizada segundo o critério de subdivisão por categoria temática, a análise dos resultados obtidos na coleta de dados via questionários respondidos pelos sujeitos da pesquisa, foi elaborada com vistas a responder o problema de pesquisa: *segundo a perspectiva de executivos que trabalham no Brasil, quais elementos são considerados relevantes para sua retenção na empresa?*

### 4.1 Análise descritiva e exploratória

Para descrever o perfil dos sujeitos da pesquisa, utilizou-se a análise descritiva e exploratória das características das variáveis coletadas, como demonstrado a seguir.

A Tabela 2 apresenta as frequências absoluta e relativa das variáveis relacionadas ao perfil dos entrevistados.

TABELA 2

Frequências absoluta e relativa das variáveis relacionadas ao perfil dos sujeitos

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
SEXO	Feminino	38	30,2%
	Masculino	88	69,8%
	<b>Total</b>	126	100,0%
ESTADO CIVIL	Solteiro(a)	37	29,4%
	Casado(a)	76	60,3%
	Separado(a) ou Divorciado(a)	12	9,5%
	Outros	1	0,8%
	<b>Total</b>	126	100,0%
FORMAÇÃO	Especialização	102	87,2%
	Mestrado	13	11,1%
	Doutorado	2	1,7%
	<b>Total</b>	117	100,0%
FAIXA ETÁRIA	Até 29 anos	24	19,0%
	De 30 a 44 anos	89	70,6%
	De 45 a 63 anos	12	9,5%
	Mais de 64 anos	1	0,8%
	<b>Total</b>	126	100,0%
NÍVEL HIERÁRQUICO	1ª Linha	37	29,4%
	2ª Linha	65	51,6%
	3ª Linha	24	19,0%
	<b>Total</b>	126	100,0%
RENDA PESSOAL BRUTA	R\$ 5.000,00 a R\$ 9.000,00	35	27,8%
	R\$ 9.001,00 a R\$ 13.000,00	31	24,6%
	R\$ 13.001,00 a R\$ 17.000,00	21	16,7%
	R\$ 17.001,00 a R\$ 21.000,00	20	15,9%
	R\$ 21.001,00 a R\$ 25.000,00	3	2,4%
	Acima de R\$ 25.000,00	16	12,7%
<b>Total</b>	126	100,0%	
REGIÃO DO PAÍS ONDE ATUA	Norte	6	4,8%
	Nordeste	25	19,8%
	Centro-Oeste	21	16,7%
	Sul	7	5,6%
	Sudeste	67	53,2%
	<b>Total</b>	126	100,0%
TEMPO NA FUNÇÃO GERENCIAL	Menor do que 1 ano	19	15,1%
	Entre 1 a 2 anos	20	15,9%
	Entre 3 a 4 anos	24	19,0%
	Entre 5 a 6 anos	15	11,9%
	Acima de 6 anos	48	38,1%
	<b>Total</b>	126	100,0%
JÁ RECEBEU PROPOSTA EXTERNA?	Não	13	10,3%
	Sim	113	89,7%
	<b>Total</b>	126	100,0%

Fonte: Original desta pesquisa.

Na Tabela 2, pode-se observar que do total de 126 entrevistados, 69,8% são do sexo masculino, 60,3% são casados e 53,2% atuam na região sudeste do Brasil. Destaca-se, também, que a grande maioria (89,7%) já recebeu proposta para ingressar em outra organização, mas decidiu por não trocar de empregador.

Analisando-se as respostas dadas pelos entrevistados na pergunta aberta da Questão 38 – “Você já recebeu alguma proposta externa? Caso a resposta seja sim, apresente os motivos que o levaram a não aceitá-la” –, observou-se que Remuneração e Benefícios apresentaram maior peso, pois 42,4% dos respondentes se referiram a tais fatores. Em seguida, Carreira foi citada por 32,2%. Logo, esses fatores foram considerados os mais relevantes para que a mudança de empresa não se efetivasse. Observou-se, também, que Remuneração e Benefícios apresentaram maior peso (42,4%), seguidos de Carreira (32,2%), para que a mudança de empresa não se efetivasse, conforme Gráfico 1.

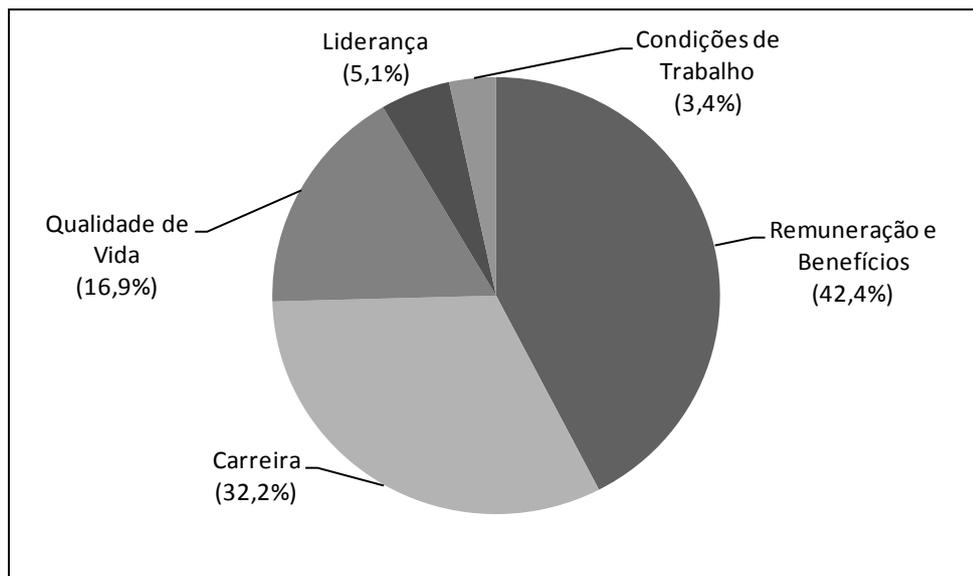


GRÁFICO 1 - Distribuição das respostas sobre proposta externa (fatores)  
Fonte: Original desta pesquisa.

Alguns trechos das respostas à Questão 38 do questionário são apresentados a seguir, com o objetivo de ilustrar a análise. Sobre o fator Remuneração têm-se:

- “[...] a remuneração era inadequada para a função [...]”;
- “[...] salário muito próximo da empresa atual [...]”;
- “[...] salário proposto não condizente [...]”;
- “[...] proposta financeira não vantajosa [...]”
- “[...] não aceitei por não estar dentro das minhas expectativas de cargos [...]”.

Sobre o fator Carreira, têm-se:

- a) “[...] desafio e autonomia inferior à esperada [...]”;
- b) “[...] na ocasião, me sentia muito valorizado pela empresa e tinha plano de carreira mais claro [...]”;
- c) “[...] posição não oferecia suficientes desafios [...]”;
- d) “[...] grande possibilidade de crescimento na atual empresa [...]”;
- e) “[...] a proposta não atendia minha expectativa de crescimento [...]”.

Em cada fator analisado, observa-se a predominância de algumas variáveis como as mais citadas pelos respondentes. Isso é possível comprovar no Gráfico 2, no qual Salário (35,6%) e Plano de Carreira (16,9%) aparecem como as variáveis que mais influenciaram na decisão dos respondentes de não deixarem o emprego atual após receberem proposta de outra empresa. As variáveis menos citadas pelos respondentes foram Estabilidade no Emprego (1,7%) e Valorização (1,7%).

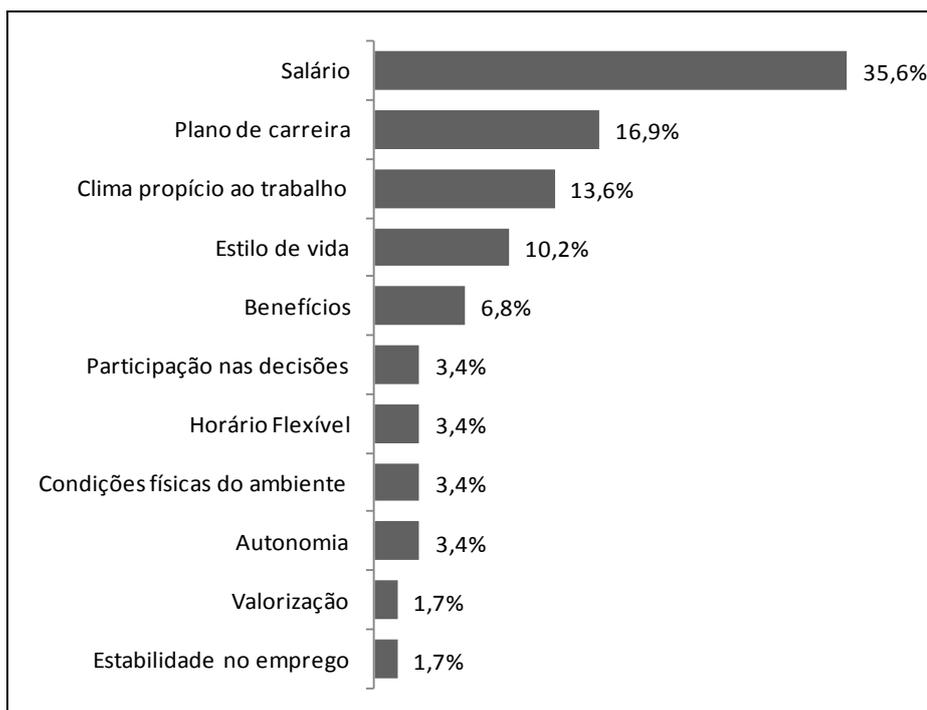


GRÁFICO 2 - Distribuição das respostas sobre proposta externa (variáveis)  
Fonte: Original desta pesquisa.

Ainda com o objetivo de apresentar as variáveis de segmentação da amostra, são apresentados e comentados os Gráficos de 3 a 11, a seguir.

O Gráfico 3 apresenta a distribuição dos participantes por sexo. Observou-se que 69,8% dos participantes são do sexo masculino, enquanto 30,2% são do sexo feminino.

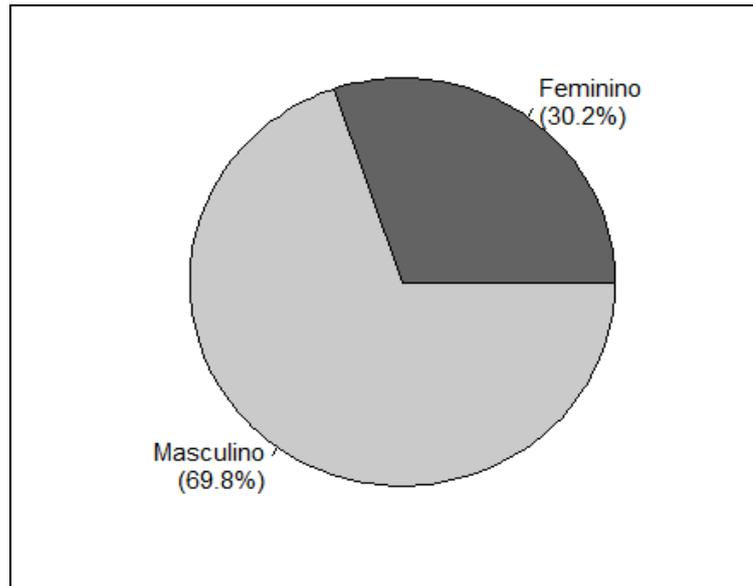


GRÁFICO 3 – Distribuição dos participantes por Sexo  
Fonte: Original desta pesquisa.

O Gráfico 4 refere-se ao estado civil. A maioria dos participantes (60,3%) afirmou ser casada, porém a quantidade de solteiros(as) (29,4%) também foi relevante em relação ao universo pesquisado.

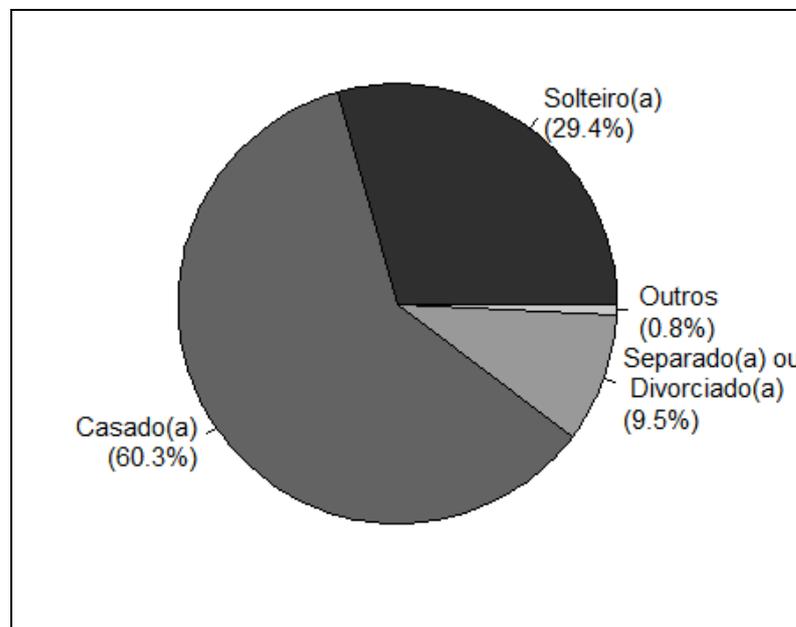


GRÁFICO 4 – Distribuição dos participantes por Estado Civil  
Fonte: Original desta pesquisa.

Dentre os pesquisados, 87,2% possuíam especialização, 11,1% tinham mestrado e apenas 1,7% possuía doutorado, conforme Gráfico 5.

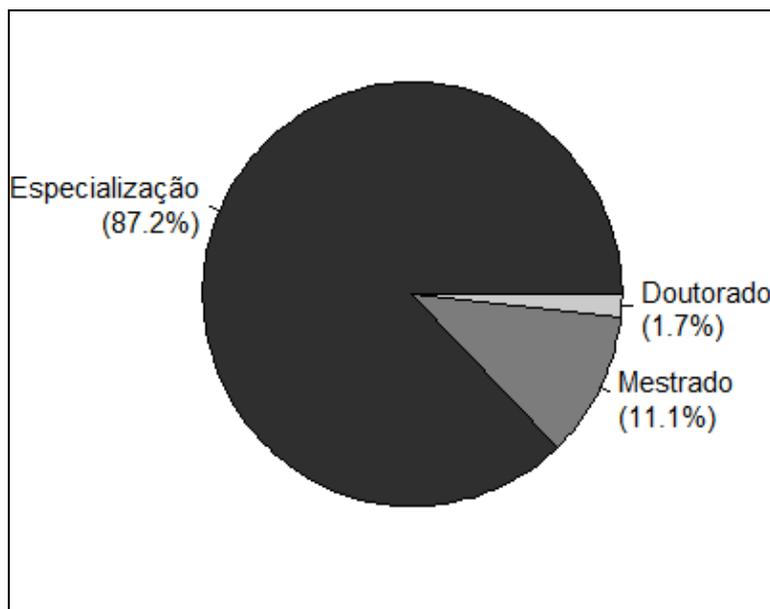


GRÁFICO 5 – Distribuição dos participantes por Formação  
Fonte: Original desta pesquisa.

No quesito Nível Hierárquico, a maior concentração estava na 2ª linha, conforme Gráfico 6. A função da 2ª linha que mais se destacou foi a de Gerente Comercial (50%), seguida de Gerente de Marketing (13%) e Gerente de Projetos (6%).

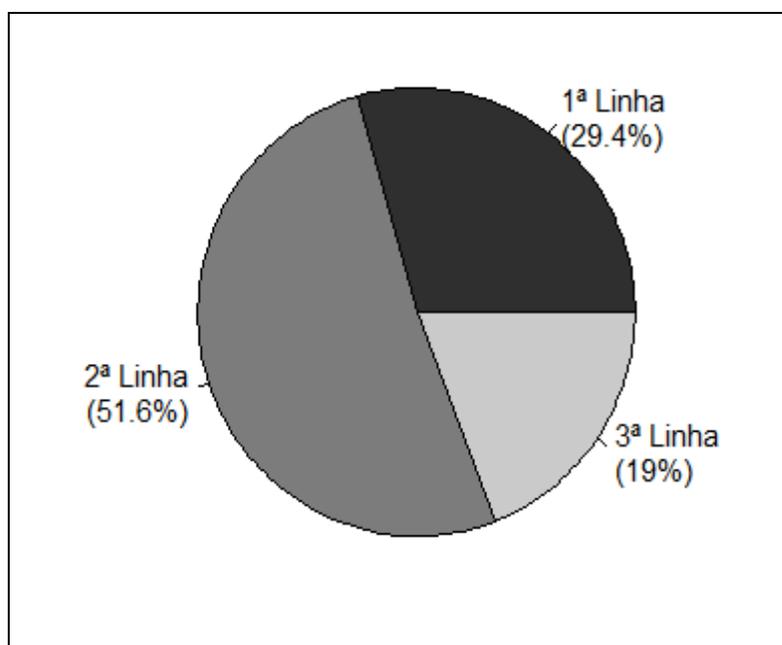


GRÁFICO 6 – Distribuição dos participantes por Nível Hierárquico  
Fonte: Original desta pesquisa.

O Gráfico 7 apresenta a distribuição dos participantes de acordo com as regiões do país, sendo o Sudeste, a região com maior número de participantes (53,2%), seguida do Nordeste com 19,8%.

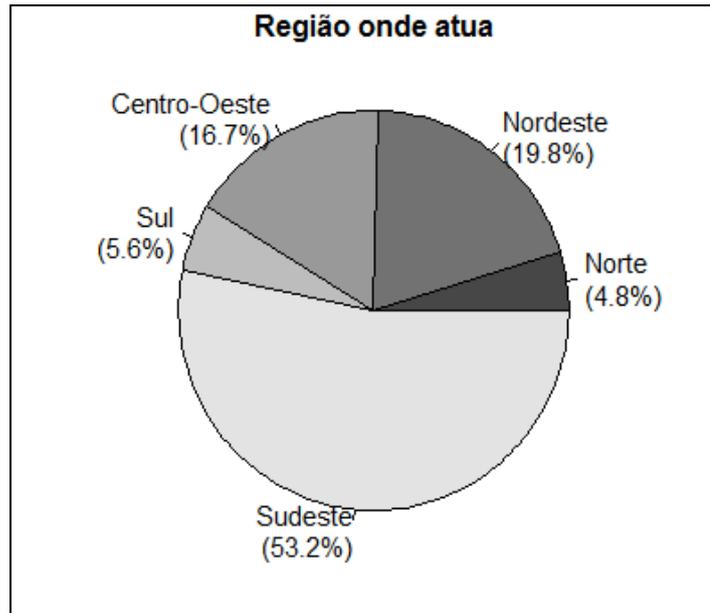


Gráfico 7 – Distribuição dos participantes por Região onde atua  
Fonte: Original desta pesquisa.

Conforme o Gráfico 8, verificou-se que a grande maioria (89,7% dos participantes) já havia recebido propostas externas para deixar o atual empregador, mas nenhum as aceitou como já mencionado anteriormente.

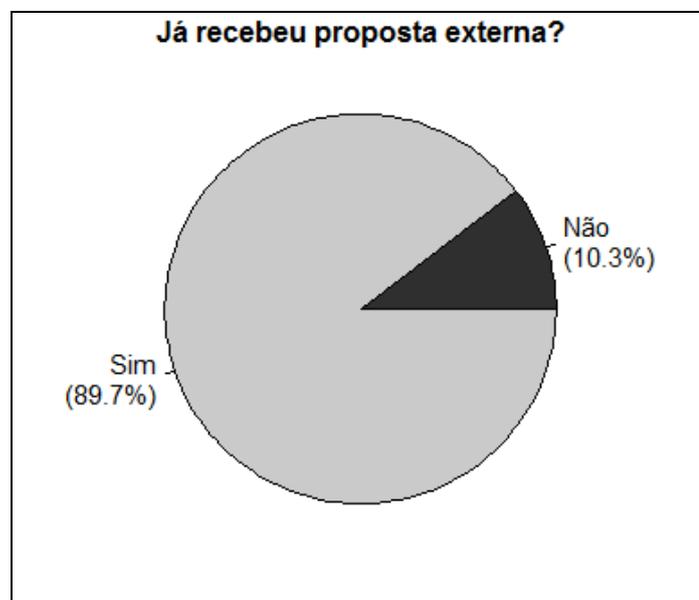


GRÁFICO 8 – Distribuição dos participantes por Recebimento de proposta externa  
Fonte: Original desta pesquisa.

No que se refere à Faixa Etária dos participantes, conforme Gráfico 9, as maiores concentrações estavam nos grupos de 30 a 44 anos (89 participantes) e até de 29 anos (24 participantes).

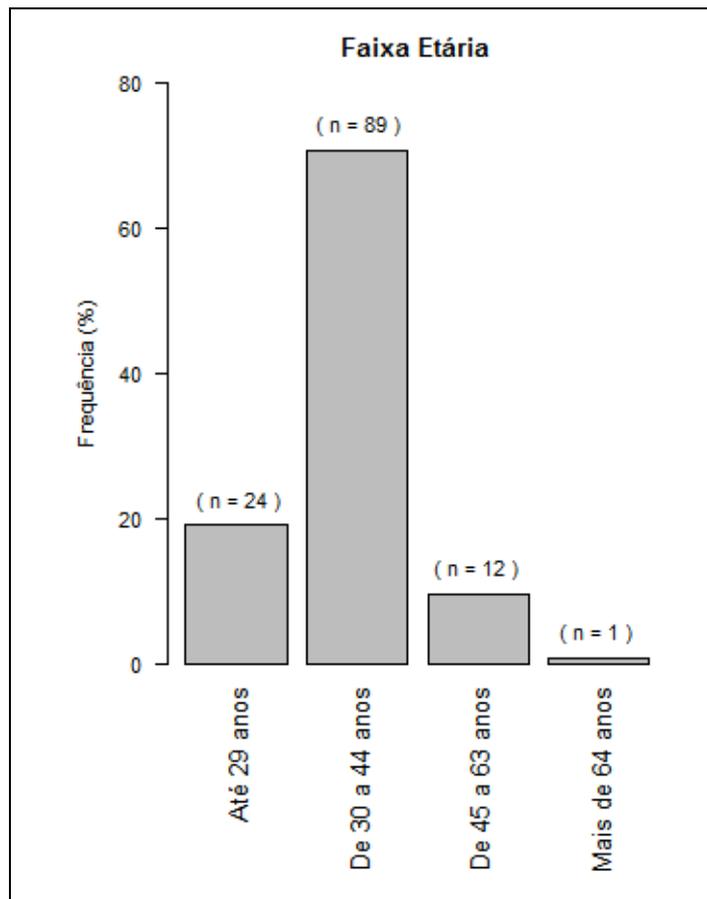


GRÁFICO 9 – Distribuição dos participantes por Faixa Etária  
Fonte: Original desta pesquisa.

Tem-se que a Renda Bruta Salarial ficou mais concentrada nas faixas de R\$ 5.000,00 a R\$ 9.000,00 (35 participantes) e de R\$ 9.001,00 a R\$ 13.000,00 (31 participantes), sendo a faixa de R\$ 21.000,00 a R\$ 25.000,00 a menos expressiva com apenas 3 participantes. Notou-se que os executivos pesquisados com faixa salarial acima de R\$ 25.000,00 (16 participantes) exercem cargo de Diretor.

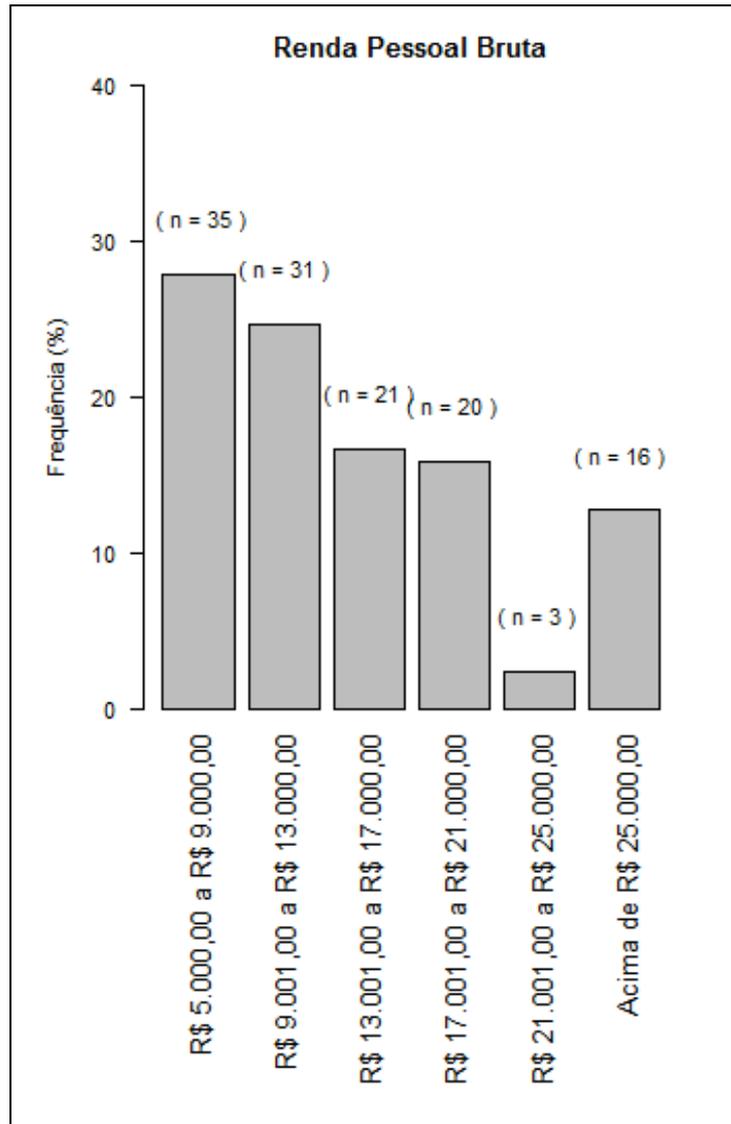


GRÁFICO 10 – Distribuição dos participantes por Renda Pessoal Bruta  
Fonte: Original desta pesquisa.

Em relação ao tempo de atuação em Gestão, a maioria declarou mais de 6 anos (48 participantes), conforme Gráfico 11. Na média ponderada, esses executivos possuem quatro anos de gestão. Sendo assim, a maioria (87 participantes) estava acima da média em tempo de atuação em Gestão.

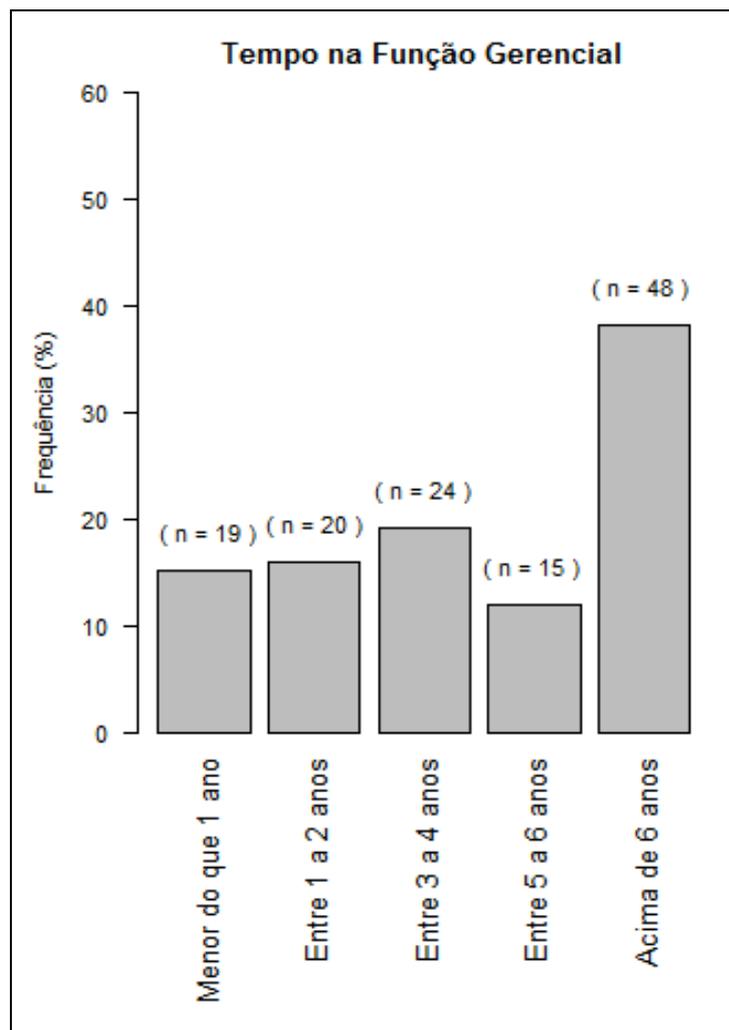


GRÁFICO 11 – Distribuição dos participantes por Tempo na Função  
Fonte: Original desta pesquisa.

## 4.2 Indicadores de frequência dos fatores

As questões foram respondidas na seguinte escala: 1 – NUNCA; 2 – ÀS VEZES; 3 – FREQUENTEMENTE; 4 – QUASE SEMPRE; e 5 – SEMPRE. Para analisar as respostas, essa escala foi convertida em uma escala padronizada que varia de -1 a 1, sendo -1 equivalente à resposta NUNCA e 1 equivalente a SEMPRE, ou seja, os indivíduos que marcaram o fator como importante para se continuar na empresa (respostas 4 e 5), fizeram maior pontuação na frequência do fator (mais próximo de 1) – Valor da resposta – 3) / 2.

Para medir a frequência de cada uma das afirmativas, a escala *likert* utilizada entre as opções “Nunca” e “Sempre” foi transformada em uma escala numérica entre -1 e 1, sendo: -1=Nunca, -0.5=às vezes, 0=frequentemente, 0.5=Quase sempre e 1=sempre. Dessa forma, nessa nova escala, as médias com valores negativos representam as frequências

“Nunca” e “às vezes” e os valores positivos representam as frequências “Quase Sempre” e “sempre”.

Sendo assim, na Tabela 3, pode-se verificar os fatores mais frequentes, como também compará-los através dos intervalos de confiança.

TABELA 3

Média e intervalo de confiança para os indicadores de frequência dos fatores estudados

<b>Constructo</b>	<b>Fator</b>	<b>Média (IC95%)</b>
ATIVIDADES REALIZADAS	Descrição das Atividades	0,456 (0,349; 0,556)
	Entregas	0,417 (0,325; 0,504)
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Condições Materiais e Tecnológicas	0,679 (0,603; 0,75)
	Condições Físicas do Ambiente	0,611 (0,524; 0,694)
RECRUTAMENTO	Recrutamento Interno	0,313 (0,210; 0,409)
CAPACITAÇÃO	Treinamento	0,044 (-0,063; 0,143)
	Desenvolvimento	-0,008 (-0,103; 0,091)
ESTILO DE GESTÃO	Participação nas Decisões	0,397 (0,294; 0,488)
	Estímulo ao Comprometimento	0,242 (0,135; 0,345)
	Valorização	0,230 (0,127; 0,329)
	Feedback Extrínseco	0,075 (-0,040; 0,179)
	Coaching	-0,306 (-0,421; -0,179)
CARREIRA	Autonomia	0,440 (0,353; 0,520)
	Estilo de Vida	0,270 (0,175; 0,365)
	Estabilidade no Emprego	0,147 (0,032; 0,258)
	Criatividade	0,139 (0,036; 0,230)
	Estímulo ao Empreendedorismo	0,095 (-0,016; 0,214)
	Plano de Carreira	-0,198 (-0,322; -0,071)
REMUNERAÇÃO	Remuneração por Resultados	0,571 (0,468; 0,671)
	Salário	0,528 (0,437; 0,611)
	Remuneração Fixa	0,306 (0,194; 0,397)
	Remuneração Variável	0,238 (0,123; 0,341)
	Benefícios	0,238 (0,123; 0,349)
QVT	Formas Criativas de Remuneração	-0,345 (-0,468; -0,210)
	Horário Flexível	0,429 (0,333; 0,516)
	Clima Propício ao Trabalho	0,361 (0,274; 0,444)
	Vínculos Sociais	0,008 (-0,111; 0,119)
	Projetos Sociais	-0,345 (-0,444; -0,246)

Fonte: Original desta pesquisa.

Conforme a Tabela 3, observa-se que o fator citado como mais frequente pelos entrevistados foi Condições Materiais e Tecnológicas (0,679) seguido de Condições Físicas do Ambiente (0,611). Ambos se referem ao constructo CONDIÇÕES DE

TRABALHO, podendo-se afirmar que, em média, os entrevistados julgam adequadas suas condições de trabalho.

Dentre aqueles fatores citados como mais raros pelos entrevistados estão Projetos Sociais (-0,345), Formas Criativas de Remuneração (-0,345), Coaching (-0,306) e Plano de Carreira (-0,198), conforme Tabela 3.

Dentro do constructo CARREIRA destaca-se o fator Autonomia (0,440), podendo-se afirmar que os entrevistados sentem-se livres para fazer o trabalho da forma como consideram melhor. Schein (1978) classifica como uma das âncoras de carreira a autonomia/ independência: preocupação com a independência e a liberdade, com o não ser constrangido pelas regras da organização, com o fazer as coisas a seu modo. Schein (1990) afirma que o conhecimento das pessoas sobre suas preferências profissionais possibilita que façam opções mais conscientes. Para o autor, a perspectiva do desenvolvimento da carreira projeta um contínuo processo de ajustamento e compatibilidade entre o indivíduo e a organização, levando a acreditar que a relação entre as partes se torna mais consistente e verdadeira e, por consequência, mais longa.

Já dentro do constructo REMUNERAÇÃO, os fatores com maiores índices foram Remuneração por Resultados (0,571) e Salário (0,528), de onde pode-se concluir que os entrevistados consideram o salário e a remuneração por resultados como fatores de motivação para seu desempenho e permanência na empresa, conforme Tabela 3.

Pontes (2000) registra que há uma real necessidade da empresa em atrair e reter talentos, e que para isso necessita de uma correta avaliação e adequação salarial ante o mercado.

A maneira de diferenciar as pessoas é determinada pelo valor que agregam à empresa. A remuneração está relacionada ao tipo de contribuição da pessoa com a empresa (Dutra, 2009).

Na esfera do programa de remuneração e benefícios, tem-se como fator desmotivante para as pessoas com alto desempenho a constatação de que trabalham mais e de forma mais inteligente, obtendo melhores resultados que seus colegas, mas recebem o mesmo percentual de aumento ou bônus. Quando ocorre a situação inversa, e os funcionários sabem que serão recompensados em termos monetários proporcionalmente a maiores resultados, tornam-se motivados e energizados, e tenderão a permanecer na menos organização (Branham, 2002).

Neste sentido, tem-se no constructo ATIVIDADES REALIZADAS um equilíbrio entre a Descrição das Atividades (0,456) e Entregas (0,417), conforme a Tabela 3.

Hipólito (2000) destaca que as atividades que constam nas descrições de cargos são registradas, na maioria das vezes, de forma bastante inadequada. O desconhecimento das reais atividades a serem exercidas pelo empregado pode levá-lo a uma insatisfação e conseqüentemente à troca de empregador.

Para Dutra (2009), entregas desejadas são as entregas esperadas da pessoa no presente e no futuro em sua relação com a organização. É a identificação do que é esperado do profissional em termos da execução de seu trabalho, a partir dos resultados que a empresa deseja. Tais informações estão contidas na análise do cargo que constitui um estudo de suas atribuições e responsabilidades (Dutra, 2009). A compatibilidade entre o perfil da pessoa e as atividades exercidas, determinadas e desejadas pela empresa geram uma relação mais consistente e duradoura entre as partes.

Para Marras (2000), o talento é atraído e retido na organização pelas condições de trabalho oferecidas, valorização, reconhecimento, desenvolvimento e alinhamento entre seu próprio objetivo e o da empresa em um contexto maior.

Em RECRUTAMENTO, o fator Recrutamento Interno apresentou média de (0,313), conforme a Tabela 3.

O recrutamento interno valoriza os atuais funcionários e serve como mecanismo de motivação e retenção de talentos, devendo servir, pois, como estímulo para os profissionais se preocuparem continuamente com a melhoria de suas qualificações profissionais (Pontes, 2001). Limongi-França e Arellano (2002) indicam que somente esgotadas todas as possibilidades de realocações internas, deve-se partir para o recrutamento externo. Assim o empregado pode perceber e almejar oportunidades de carreira e permanência na organização.

Analisando o constructo CAPACITAÇÃO, percebe-se que o fator Desenvolvimento (-0,008) apresentou frequência menor do que o fator Treinamento (0,044), conforme a Tabela 3.

As empresas voltadas para a retenção devem investir em treinamento de seu pessoal, a fim de transmitir a mensagem de que os profissionais são valiosos e merecem investimento (Branham, 2002).

Segundo Lacombe (2005), o treinamento deve ser uma prática contínua nas organizações bem administradas para capacitar e reter seus funcionários.

Entende-se como responsabilidade da empresa a obrigação de dar o suporte mínimo necessário às pessoas, para que possam usar seu talento, habilidades e conhecimentos em prol de melhores resultados, enquanto recebem dela o que tem de melhor a oferecer,

contribuindo para um crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (Dutra, 2004).

Com os intervalos de confiança é possível comparar estatisticamente a frequência dos fatores, como feito, por exemplo, no constructo ESTILO DE GESTÃO, podendo-se afirmar que a frequência do fator Participação nas Decisões (0,397) é estatisticamente maior que a frequência do fator Feedback Extrínseco (0,075), uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

Para que uma organização seja a empresa onde as pessoas queiram trabalhar, é preciso que os líderes criem um fator como uma cultura organizacional ou um estilo de gestão que estimule, desenvolva e recompense o compromisso mútuo, e consiga atrair e reter os melhores profissionais (Branham, 2002).

De acordo com Kaye e Jordan-Evans (2000), os líderes devem ser os principais responsáveis pela criação e desenvolvimento de uma cultura de retenção de talentos nas equipes, para que as empresas sejam vitoriosas em seu objetivo de contar com funcionários mais felizes, satisfeitos e comprometidos.

Os gestores que procuram maneiras de apoiar o crescimento das pessoas, enriquecem e estimulam o trabalho, criam oportunidades de novos aprendizados, dão *feedback* e servem como mentores, estimulando seus funcionários a permanecer na empresa, serão bem-sucedidos, em razão do fato de acreditarem no desenvolvimento de seu pessoal (Kaye & Jordan-Evans, 2000).

Um *feedback* sobre as realizações do profissional deve ser franco, honesto, ético e respeitoso, e ser associado ao reconhecimento dos desafios vencidos e até dos fracassos, como o esperado de si próprio (Michaels *et al.*, 2002).

O gestor pode auxiliar o empregado a entender melhor seu desempenho, mostrando como a organização o considera. Com o *feedback*, o empregado terá mais condições para melhorar sua *performance* de acordo com suas aptidões e desejos, aumentando sua condição de permanência na empresa por mais tempo (Ulrich, 1998).

Da mesma forma, no constructo CARREIRA, o fator Autonomia (0,440) é mais frequente que os demais, conforme Tabela 3. Segundo Branham (2002), já é entendimento das empresas que se preocupam com a retenção de empregados, que os melhores e mais importantes profissionais desejam maior autonomia e liberdade para tomar decisões e buscar inovações. Liberdade e autonomia de ação são também fatores-chave para a retenção de pessoas talentosas (Bernardi, 2003).

No constructo QVT, destacaram-se os fatores: Horário flexível (0,429) e Clima Propício ao Trabalho (0,361), conforme a Tabela 3.

Branham (2002) considera importante a concessão de benefícios aos funcionários, para ajudar a equilibrar e facilitar suas vidas. Dentre eles, o horário flexível constitui um fator importante para retê-los na organização. O clima interno adequado de trabalho e a motivação dos empregados trazem resultados positivos à produtividade e qualidade, além de proporcionar um ambiente mais criativo (Pontes, 2001). Um ambiente de trabalho saudável é fator relevante para retenção de talentos, pois reflete positivamente na organização, já que propicia além da integração dos indivíduos, a criatividade e a eficiência, uma vez que pessoas satisfeitas tendem a produzir mais e com mais qualidade.

No Gráfico 12 podem ser visualizadas as médias dos indicadores de frequência de cada fator estudado com seu respectivo intervalo de confiança. As barras nesse gráfico visam facilitar a identificação de cada constructo. Pode-se observar também, que existe maior facilidade de comparação dos intervalos de confiança, visando comparar estatisticamente a frequência dos fatores.

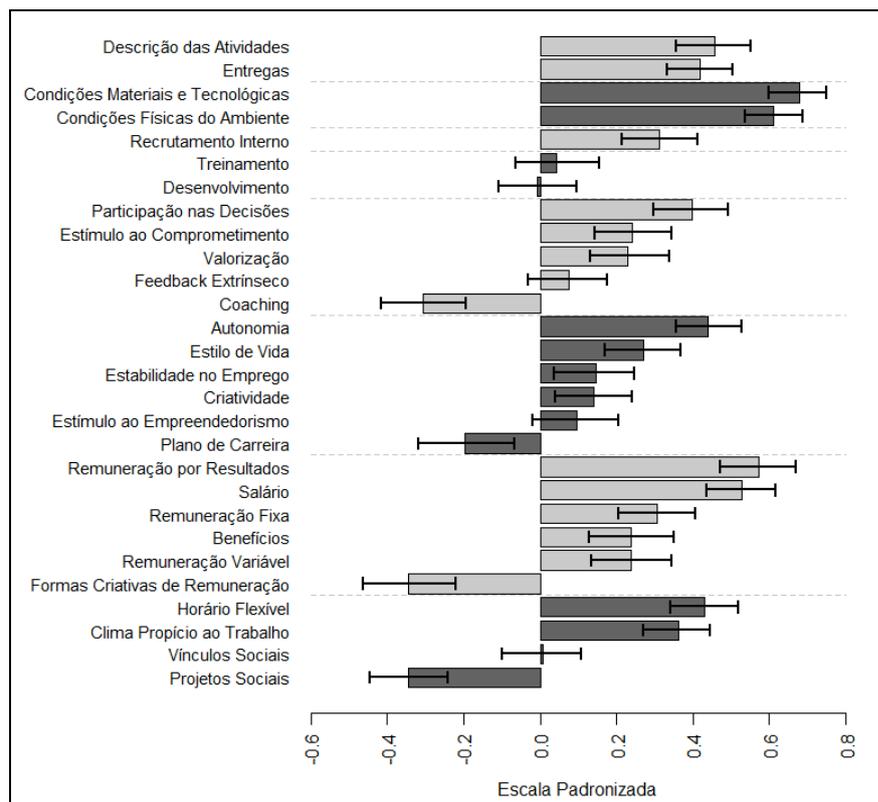


Gráfico 12 – Médias dos indicadores de frequência (com intervalo de confiança de 95%) para os Fatores Estudados

Fonte: Original desta pesquisa.

### 4.3 Importância dos fatores para continuar trabalhando na empresa

Para verificar a importância de cada um desses fatores estudados, atribuída pelos entrevistados para que continuem a trabalhar na empresa onde atuam, foi construída a Tabela 4. Nela pode-se observar a proporção de entrevistados que julgaram cada fator como importante.

TABELA 4

Proporção e intervalo de confiança para os entrevistados que julgaram importantes os fatores para continuar trabalhando na empresa

<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Importância (I.C. - 95%)</b>
ATIVIDADES REALIZADAS	Entregas	84,13% (77,75%; 90,51%)
	Descrição das Atividades	76,98% (69,63%; 84,33%)
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Condições Materiais e Tecnológicas	76,98% (69,63%; 84,33%)
	Condições Físicas do Ambiente	67,46% (59,28%; 75,64%)
RECRUTAMENTO	Recrutamento Interno	69,84% (61,83%; 77,85%)
CAPACITAÇÃO	Desenvolvimento	88,89% (83,40%; 94,38%)
	Treinamento	73,81% (66,13%; 81,49%)
ESTILO DE GESTÃO	Valorização	93,65% (89,39%; 97,91%)
	Participação nas Decisões	89,68% (84,37%; 94,99%)
	Feedback Extrínseco	84,00% (77,57%; 90,43%)
	Estímulo ao Comprometimento	79,37% (72,30%; 86,43%)
	Coaching	70,63% (62,68%; 78,59%)
CARREIRA	Autonomia	88,89% (83,40%; 94,38%)
	Estilo de Vida	84,92% (78,67%; 91,17%)
	Plano de Carreira	81,75% (75,00%; 88,49%)
	Estabilidade no Emprego	76,98% (69,63%; 84,33%)
	Estímulo ao Empreendedorismo	67,46% (59,28%; 75,64%)
	Criatividade	65,08% (56,76%; 73,40%)
REMUNERAÇÃO	Salário	92,06% (87,34%; 96,78%)
	Remuneração Fixa	92,06% (87,34%; 96,78%)
	Benefícios	88,89% (83,40%; 94,38%)
	Remuneração Variável	84,92% (78,67%; 91,17%)
	Remuneração por Resultados	81,75% (75,00%; 88,49%)
	Formas Criativas de Remuneração	55,56% (46,88%; 64,23%)
QVT	Clima Propício ao Trabalho	95,24% (91,52%; 98,96%)
	Horário Flexível	75,40% (67,88%; 82,92%)
	Vínculos Sociais	42,06% (33,44%; 50,68%)
	Projetos Sociais	27,78% (19,96%; 35,60%)

Fonte: Original desta pesquisa.

Ratificando matéria exposta, para medir a frequência para cada uma das afirmativas, a escala *likert* utilizada entre as opções “Nunca” e “Sempre” foi transformada para uma escala numérica entre -1 e 1, sendo -1=Nunca, -0.5=às vezes, 0=frequentemente, 0.5=Quase sempre e 1=sempre. Dessa forma, nessa nova escala as médias com valores negativos representam as frequências “Nunca” e “às vezes”, e os valores positivos representam as frequências “Quase Sempre” e “sempre”.

Na Tabela 4, está sendo avaliada essa nova escala entre dois grupos de indivíduos, sendo que a primeira comparação é entre o grupo que “acha importante” o fator entrega e o que “não acha importante” o fator entrega. Como o P-valor é significativo e a média no grupo “acha importante” o fator entrega é maior, pode-se inferir que os indivíduos que acham o fator entrega importante tendem a ter uma maior frequência (marcar Sempre ou Quase sempre) sobre esse fator, do que o grupo de indivíduos que não acham esse fator importante.

Observou-se, pois, que os fatores considerados mais importantes para os entrevistados foram: Clima propício ao trabalho (95,24%), Valorização (93,65%), Salário (92,06%) e Remuneração fixa (92,06%).

Chowdhury (2003) afirma que a empresa deve estimular um clima propício que faça os talentos desejarem nela permanecer, tratando-os como clientes e remunerando-os como fornecedores preferenciais.

A esse respeito, Pontes (2001) ressalta que a “satisfação” dos empregados e a instalação de um clima propício trazem resultados positivos à produtividade e qualidade, além de proporcionar um ambiente mais criativo e duradouro entre as partes.

Quanto ao quesito “valorização”, Branham (2002) discute que líderes preocupados com retenção de talentos devem fazer com que os funcionários se sintam valorizados e apreciados. O autor atesta, ainda, que as empresas preocupadas com a retenção de seus talentos consideram as pessoas como seu mais valioso ativo, tratando-as com respeito e atenção. Entendem que seus funcionários possuem vida fora do trabalho e contribuem para que suas vidas familiar, social e pessoal estejam em harmonia, para seu melhor desempenho profissional.

Sobre o salário e a remuneração fixa, Branham (2002) afirma que os funcionários de talento esperam salários compatíveis com os praticados no mercado para cargos equivalentes, e caso atendidos neste quesito, não se deixam seduzir por outra organização que ofereça um pouco mais, se a sua oferece um ambiente saudável, boa prática de gestão, possibilidade de crescimento e demonstração de respeito e interesse por seu trabalho.

A cobrança de boa *performance* deve vir acompanhada de remuneração à altura do retorno ofertado pelo funcionário. Baixo salário em relação ao desempenho é fator de ameaça para a perda do colaborador para a concorrência (Branham, 2002).

Para Branham (2002), o salário encontra-se em pior posição em relação a outros fatores como o uso dos talentos individuais, enfrentamento de desafios, supervisão competente, trabalho gratificante e oportunidade de promoção, se a questão for a motivação para desempenho e compromisso. Assim, não se consegue reter as pessoas certas sem remunerá-las segundo os salários praticados no mercado de trabalho para funções correlatas.

Por sua vez, Steel *et al.* (2002) ressaltam que, em estudo realizado pela Hay Group (1999), reunindo mais de 300.000 empregados de 300 companhias da América do Norte, foi identificado que o salário recebido foi um dos fatores menos importantes para a retenção dos 50 entrevistados.

Entre os fatores que obtiveram o menor percentual de respostas afirmativas estão Formas Criativas de Remuneração (55,56%), Vínculos Sociais (42,06%) e Projetos Sociais (27,78%).

Segundo Branham (2002), para a retenção de talentos, outras formas de pagamento podem compor a cesta de remuneração além do salário básico, tais como: prêmios monetários de reconhecimento especial, pagamento variável individual ou de grupo, prêmios de soma total, participação nos ganhos, participação nas contribuições, remuneração variável de longo prazo em dinheiro e opção de compra de ações.

No que diz respeito aos vínculos sociais, Chowdhury (2003) afirma que as organizações retêm seus talentos incentivando vínculos sociais por meio de aventuras, esportes, jogos, competições, festas e celebrações.

Além desses fatores que, segundo a Tabela 4, apresentaram maior ou menor importância na retenção de profissionais na empresa, na sequência, passa-se a discussão dos demais.

Em ATIVIDADES REALIZADAS, o fator Entregas (84,13%) foi considerado mais importante do que Descrição das Atividades (76,98%).

Em CONDIÇÕES DE TRABALHO, o fator Condições Materiais e Tecnológicas (76,98%) foi considerado mais relevante do que Condições Físicas do Ambiente (67,46%).

Em RECRUTAMENTO, o fator Recrutamento Interno (69,84%) resultou semelhante aos fatores presentes em outros constructos como Coaching (70,63%), Estímulo ao Empreendedorismo (67,46%) e Condições físicas do ambiente (67,46%).

Destaca-se, em CAPACITAÇÃO, o fator Desenvolvimento (88,89%) como o sexto fator de maior importância entre todos os fatores analisados, pois com o mesmo percentual dos fatores Autonomia e Benefícios, e superando o fator Treinamento (73,81%).

Para ESTILO DE GESTÃO, houve uma boa pontuação para a maioria dos fatores, com destaque para o fator Valorização (93,65%) e Participação nas Decisões (89,68%); em seguida, Feedback Extrínseco (84,00%), Estímulo ao Comprometimento (79,37%) e por último o Coaching com (70,63%).

Em CARREIRA, os fatores Autonomia (88,89%), Estilo de Vida (84,92%) e Plano de Carreira (81,75%) foram os mais importantes, superando os fatores Estabilidade no Emprego (76,98%), Estímulo ao Empreendedorismo (67,46%) e Criatividade (65,08%).

Em REMUNERAÇÃO, o fator Formas Criativas de Remuneração (55,56%) destacou-se pelo grau de menor importância, se comparado aos fatores de Remuneração Fixa (92,06%), Benefícios (88,89%), Remuneração Variável (84,92%), Remuneração por Resultados (81,75%) tidos como de importância relevante para a permanência na empresa.

Em QVT, o fator Clima Propício ao Trabalho (95,24%) foi considerado o mais importante entre todos os fatores. Vínculos Sociais (42,06%) e Projetos Sociais (27,78%) destacaram-se por ser os de menor importância dentre todos os fatores, abaixo também de Horário Flexível (75,40%).

No Gráfico 13, as informações contidas na Tabela 4 podem ser visualizadas em cada fator com seu respectivo intervalo de confiança. Suas barras visam facilitar a identificação dos constructos.

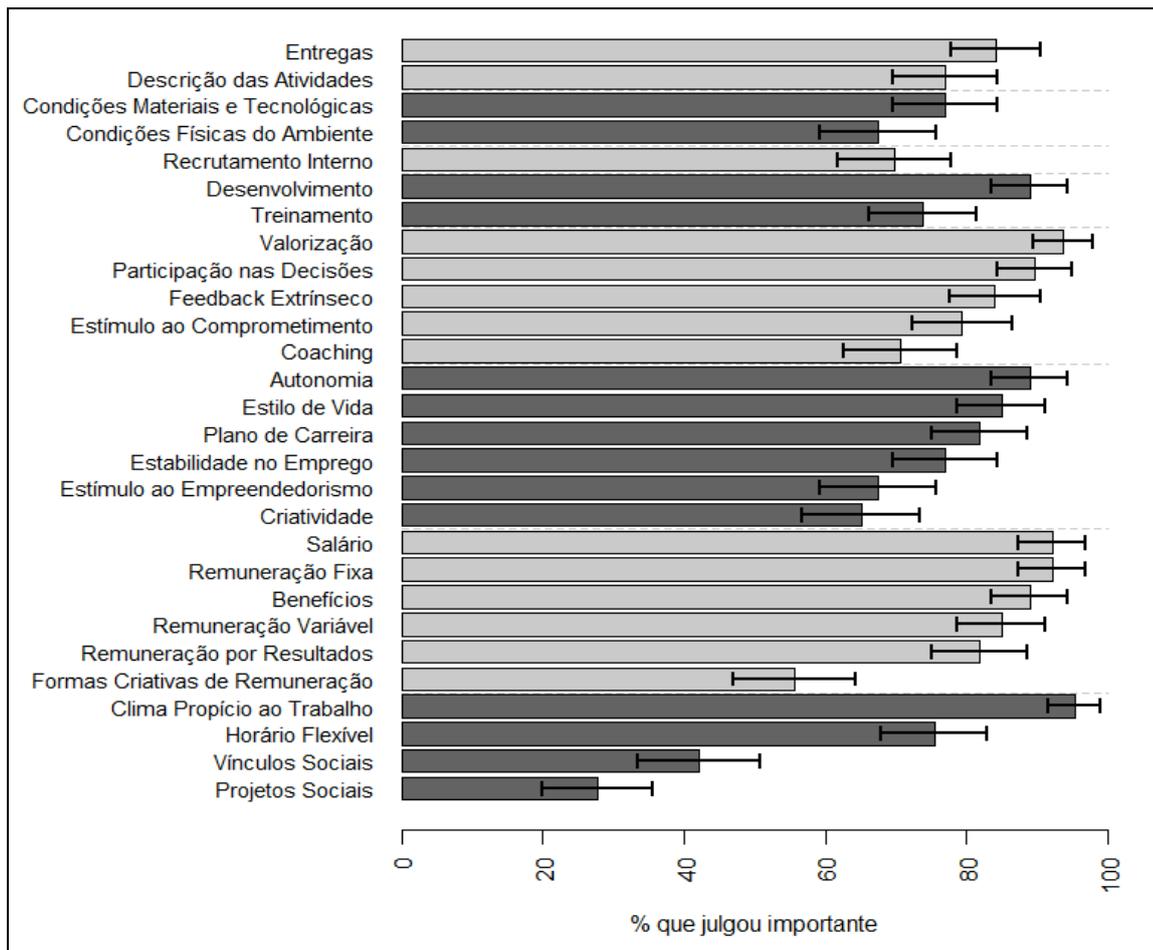


GRÁFICO 13 – Proporção e intervalo de confiança para os entrevistados que julgaram como importantes os fatores para continuar trabalhando na empresa

Fonte: Original desta pesquisa.

#### 4.4 Relação entre o indicador de frequência do fator e a importância dada ao fator para permanecer na empresa

Na Tabela 5, o objetivo é verificar se existe ligação entre as respostas relacionadas à frequência de cada fator e a sua importância para a permanência na empresa.

TABELA 5

Medidas descritivas e Teste de Mann-Whitney para os indicadores de frequência dos fatores e sua importância para se continuar trabalhando na empresa

Variáveis	Julgou o Fator Importante	N	Média	E.P	1ªQ	Mediana	3ªQ	P-valor
Entregas	Não	29	0,241	0,118	-0,50	0,50	0,50	0,0284
	Sim	97	0,521	0,054	0,50	0,50	1,00	
Descrição das Atividades	Não	20	0,525	0,112	0,25	0,50	1,00	0,3097
	Sim	106	0,396	0,051	0,00	0,50	1,00	
Condições Materiais e Tecnológicas	Não	41	0,463	0,084	0,00	0,50	1,00	0,0256
	Sim	85	0,682	0,045	0,50	1,00	1,00	
Condições Físicas do Ambiente	Não	29	0,672	0,080	0,50	1,00	1,00	0,9769
	Sim	97	0,680	0,042	0,50	1,00	1,00	
Recrutamento Interno	Não	38	0,289	0,088	0,00	0,50	0,50	0,7230
	Sim	88	0,324	0,063	0,00	0,50	1,00	
Desenvolvimento	Não	33	0,000	0,121	-0,50	0,00	0,50	0,6305
	Sim	93	0,059	0,063	-0,50	0,00	0,50	
Treinamento	Não	14	-0,143	0,161	-0,50	0,00	0,50	0,4524
	Sim	112	0,009	0,054	-0,50	0,00	0,50	
Valorização	Não	26	0,058	0,125	-0,50	0,00	0,50	0,0924
	Sim	100	0,290	0,058	0,00	0,50	1,00	
Participação nas Decisões	Não	8	-0,062	0,290	-1,00	0,25	0,50	0,2627
	Sim	118	0,250	0,054	-0,50	0,50	1,00	
Feedback Extrínseco	Não	13	-0,115	0,180	-0,50	0,00	0,00	0,0019
	Sim	113	0,456	0,047	0,00	0,50	1,00	
Estímulo ao Comprometimento	Não	20	-0,100	0,129	-0,50	-0,25	0,50	0,1795
	Sim	105	0,100	0,058	-0,50	0,00	0,50	
Coaching	Não	37	-0,662	0,075	-1,00	-1,00	-0,50	0,0001
	Sim	89	-0,157	0,073	-0,50	-0,50	0,50	
Autonomia	Não	23	-0,587	0,120	-1,00	-1,00	-0,25	0,0025
	Sim	103	-0,112	0,070	-0,50	0,00	0,50	
Estilo de Vida	Não	14	0,286	0,155	0,00	0,25	1,00	0,2683
	Sim	112	0,460	0,044	0,00	0,50	1,00	
Plano de Carreira	Não	29	-0,121	0,126	-1,00	0,00	0,50	0,0148
	Sim	97	0,227	0,062	0,00	0,50	0,50	
Estabilidade no Emprego	Não	41	-0,159	0,101	-0,50	-0,50	0,50	0,0030
	Sim	85	0,218	0,070	-0,50	0,50	1,00	
Estímulo ao Empreendedorismo	Não	44	-0,023	0,081	-0,50	0,00	0,50	0,0209
	Sim	82	0,226	0,063	0,00	0,00	0,50	

Criatividade	Não	19	-0,237	0,123	-0,50	-0,50	0,00	0,0001
	Sim	107	0,360	0,052	0,00	0,50	1,00	
Salário	Não	10	-0,050	0,117	-0,50	0,00	0,00	0,0002
	Sim	116	0,578	0,046	0,50	0,50	1,00	
Remuneração Fixa	Não	10	-0,050	0,174	-0,50	0,00	0,50	0,0459
	Sim	116	0,336	0,054	0,00	0,50	1,00	
Benefícios	Não	23	0,022	0,171	-0,50	0,00	1,00	0,0003
	Sim	103	0,694	0,042	0,50	1,00	1,00	
Remuneração Variável	Não	19	-0,316	0,149	-0,75	-0,50	0,00	0,0001
	Sim	107	0,336	0,053	0,00	0,50	1,00	
Remuneração por Resultados	Não	56	-0,562	0,078	-1,00	-0,75	-0,50	0,0103
	Sim	70	-0,171	0,097	-1,00	-0,50	0,50	
Formas Criativas de Remuneração	Não	14	-0,143	0,152	-0,50	0,00	0,00	0,0170
	Sim	112	0,286	0,060	-0,50	0,50	1,00	
Clima Propício ao Trabalho	Não	6	0,167	0,211	0,00	0,00	0,50	0,2993
	Sim	120	0,371	0,046	0,00	0,50	1,00	
Horário Flexível	Não	73	-0,151	0,066	-0,50	0,00	0,00	0,0009
	Sim	53	0,226	0,085	-0,50	0,50	0,50	
Vínculos Sociais	Não	91	-0,429	0,056	-1,00	-0,50	0,00	0,0109
	Sim	35	-0,129	0,107	-0,50	-0,50	0,25	
Projetos Sociais	Não	31	0,097	0,097	-0,50	0,00	0,50	0,0001
	Sim	95	0,537	0,047	0,25	0,50	1,00	

Fonte: Original desta pesquisa.

Utilizando-se o teste de Mann-Whitney, observou-se que, em 18 dos 28 fatores, o indicador de frequência observado pelos entrevistados difere significativamente entre os grupos que os consideram importantes ou não.

O p-valor do teste menor que 0,05 foi observado para os fatores Entregas, Condições Materiais e Tecnológicas, Feedback Extrínseco, Coaching, Autonomia, Plano de Carreira, Estabilidade no Emprego, Estímulo ao Empreendedorismo, Criatividade, Salário, Remuneração Fixa, Benefícios, Remuneração Variável, Remuneração por Resultados, Formas Criativas de Remuneração, Horário Flexível, Vínculos Sociais e Projetos Sociais.

Em todos esses fatores foram observados indicadores de frequência maiores no grupo que o considerou importante, ou seja, quem analisou que o fator está mais presente na empresa, afirmou o mesmo para todos os outros listados. Assim, a importância dada pelo entrevistado ao fator está relacionada com a sua frequência na empresa em que trabalha.

As relações apresentadas na Tabela 5 podem ser também visualizadas no Gráfico 14, em que estão plotados os indicadores de frequência para cada fator, separados pelos grupos que os consideraram importantes ou não.

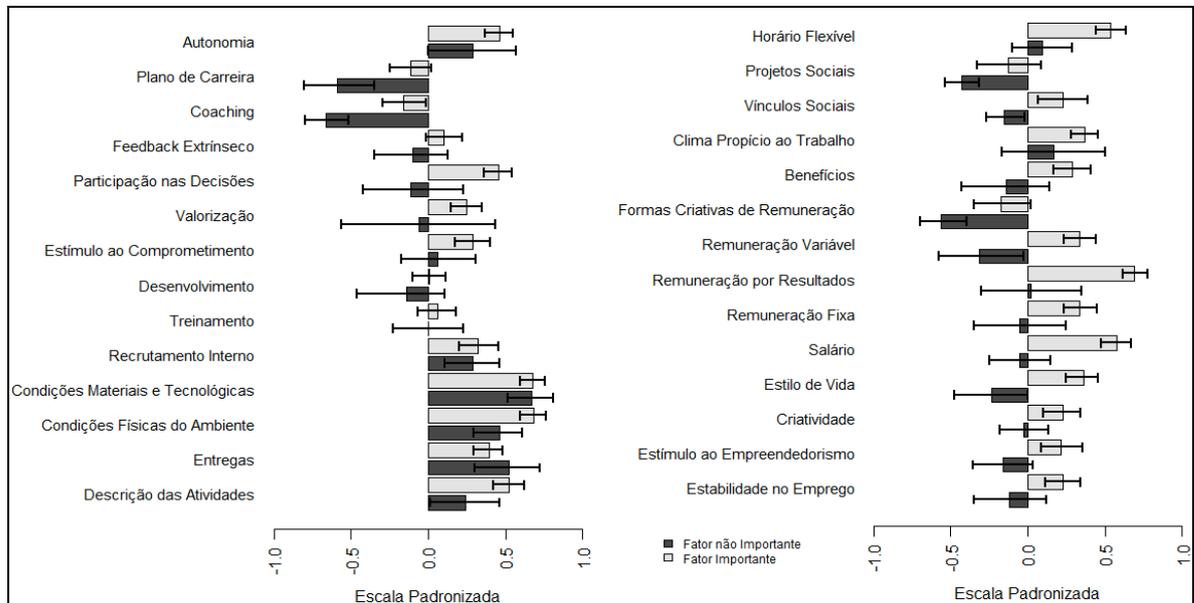


GRÁFICO 14 – Médias dos indicadores de frequência (com Intervalo de confiança de 95%) para os fatores estudados entre a importância dada aos fatores para se continuar trabalhando na empresa  
Fonte: Original desta pesquisa.

#### 4.5 Validação dos constructos e criação dos índices

Conforme descrito no item 3.4 deste estudo, utilizou-se o critério da Análise Paralela elaborado por Horn (1965) para checar a unidimensionalidade de cada constructo. Para verificar a consistência interna dentro de cada constructo foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). E para verificar a importância de cada item (pergunta) para o constructo, utilizou-se a Análise Fatorial (Hair Jr. *et al.*, 2009), uma vez que, através das cargas fatoriais, pode-se checar a validação do constructo via Avaliação Convergente.

Analisando-se a Tabela 6, nota-se que todos os constructos são unidimensionais, porém os constructos CARREIRA, REMUNERAÇÃO e QVT apresentaram um Alfa de Cronbach inferior a 0,60, como proposto por Hair Jr. *et al.* (2009), para evidência de consistência interna. Para a validação do constructo através da validação convergente, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), é necessário que as cargas fatoriais de cada fator do constructo estejam acima de 0,60, sendo que isso não acontece nos constructos: CARREIRA, REMUNERAÇÃO e QVT.

O fato de alguns fatores dos construtos, tais como CARREIRA, REMUNERAÇÃO e QVT, não apresentarem carga fatorial acima de 0,60, indica falta de precisão desses fatores para medir o conceito do constructo. A presença de perguntas imprecisas para medir o conceito proposto pelo constructo impacta o valor do Alfa de Cronbach, diminuindo a consistência interna do constructo.

Os resultados apresentados sugerem que, em próximas pesquisas, as perguntas com baixa carga fatorial sejam revisadas em sua redação ou dispostas em outros constructos, ou, até mesmo, retiradas da pesquisa.

Como todas as cargas fatoriais são positivas, criaram-se índices para cada constructo através da média dos fatores. Esses índices, nos tópicos a seguir, serão comparados entre em si e entre outras variáveis de interesse.

TABELA 6

Análise Fatorial, Alfa de Cronbach e Critério da Análise Paralela para dimensionalidade

<b>Constructos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Alfa de Croanbach</b>	<b>Dimensionalidade</b>
ATIVIDADES REALIZADAS	Entregas	0,87	0,690	Unidimensional
	Descrição das Atividades	0,87		
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Condições Materiais e Tecnológicas	0,84	0,610	Unidimensional
	Condições Físicas do Ambiente	0,84		
RECRUTAMENTO	Recrutamento Interno	-	-	-
CAPACITAÇÃO	Desenvolvimento	0,88	0,690	Unidimensional
	Treinamento	0,88		
ESTILO DE GESTÃO	Valorização	0,77	0,720	Unidimensional
	Participação nas Decisões	0,75		
	Feedback Extrínseco	0,61		
	Estímulo ao Comprometimento	0,75		
	Coaching	0,60		
CARREIRA	Autonomia	0,31	0,660	Unidimensional
	Estilo de Vida	0,78		
	Plano de Carreira	0,65		
	Estabilidade no Emprego	0,72		
	Estímulo ao Empreendedorismo	0,72		
REMUNERAÇÃO	Criatividade	0,48	0,350	Unidimensional
	Remuneração Fixa	0,54		
	Benefícios	0,56		
	Remuneração Variável	0,61		
	Remuneração por Resultados	0,40		
	Formas Criativas de Remuneração	0,54		
QVT	Clima Propício ao Trabalho	0,73	0,350	Unidimensional
	Horário Flexível	0,37		
	Vínculos Sociais	0,64		
	Projetos Sociais	0,56		

Fonte: Original desta pesquisa.

#### 4.6 Comparações entre os índices de cada constructo

Os índices de frequência de cada constructo foram calculados para comparar as respostas dos entrevistados, de um modo geral, em relação às atividades realizadas, condições de trabalho, recrutamento, capacitação, liderança, carreira, remuneração e qualidade de vida.

Pode-se observar na Tabela 7, que as medidas descritivas dos índices de frequência para os constructos e o p-valor do teste de Kruskal-Wallis evidenciam que, pelo menos, um dos constructos apresentou um índice de frequência diferente dos demais, e de maneira significativa.

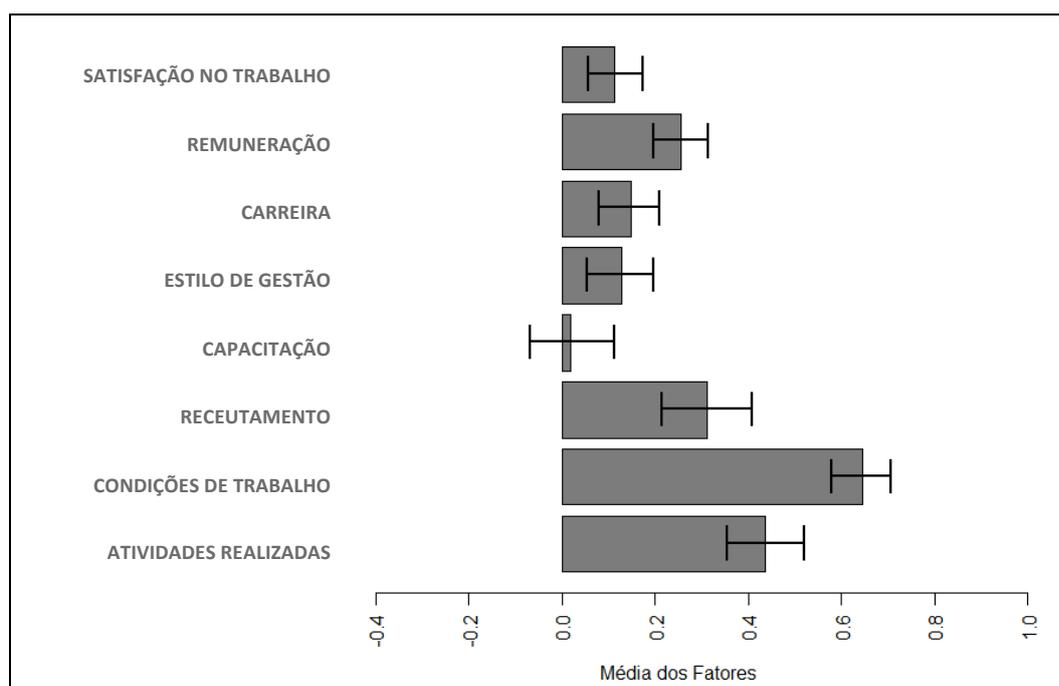
**TABELA 7**  
Medidas descritivas e Teste de Kruskal-Wallis  
para comparação dos índices criados para cada constructo

<b>Constructos</b>	<b>Média</b>	<b>E.P.</b>	<b>1ªQ</b>	<b>2ªQ</b>	<b>3ªQ</b>
ATIVIDADES REALIZADAS	0,437	0,042	-0,750	0,250	0,500
CONDIÇÕES DE TRABALHO	0,645	0,033	-0,500	0,500	0,750
RECRUTAMENTO	0,313	0,051	-1,000	0,000	0,500
CAPACITAÇÃO	0,018	0,047	-1,000	-0,500	0,000
ESTILO DE GESTÃO	0,128	0,037	-0,900	-0,200	0,200
CARREIRA	0,149	0,033	-0,750	-0,083	0,167
REMUNERAÇÃO	0,256	0,029	-0,750	0,000	0,250
QVT	0,113	0,029	-0,875	-0,125	0,125

\*P-valor do teste de Kruskal-Wallis < 0,001

Fonte: Original desta pesquisa.

No Gráfico 15, pode-se visualizar os índices de frequência calculados para cada constructo, com os respectivos intervalos de confiança.



**GRÁFICO 15** – Médias (com intervalo de confiança de 95%) para os índices criados para cada constructo  
Fonte: Original desta pesquisa.

O teste de comparações múltiplas de Nemenyi visou localizar a diferença significativa evidenciada pelo teste de Kruskal-Wallis, comparando os constructos dois a dois. Na Tabela 8, listou-se os constructos cujos indicadores de frequência se diferenciaram significativamente, segundo teste de Nemenyi e seus respectivos p-valores.

TABELA 8

Comparações múltiplas de Nemenyi entre os índices criados para cada constructo

<b>Comparações Múltiplas</b>	<b>P-valor</b>
CONDIÇÕES DE TRABALHO - ATIVIDADES REALIZADAS	0,0158
CAPACITAÇÃO - ATIVIDADES REALIZADAS	0,0000
ESTILO DE GESTÃO - ATIVIDADES REALIZADAS	0,0000
CARREIRA - ATIVIDADES REALIZADAS	0,0000
REMUNERAÇÃO - ATIVIDADES REALIZADAS	0,0131
QVT - ATIVIDADES REALIZADAS	0,0000
RECRUTAMENTO - CONDIÇÕES DE TRABALHO	0,0000
CAPACITAÇÃO - CONDIÇÕES DE TRABALHO	0,0000
ESTILO DE GESTÃO - CONDIÇÕES DE TRABALHO	0,0000
CARREIRA - CONDIÇÕES DE TRABALHO	0,0000
REMUNERAÇÃO - CONDIÇÕES DE TRABALHO	0,0000
QVT - CONDIÇÕES DE TRABALHO	0,0000
CAPACITAÇÃO - RECRUTAMENTO	0,0001
ESTILO DE GESTÃO - RECRUTAMENTO	0,0172
CARREIRA - RECRUTAMENTO	0,0399
QVT - RECRUTAMENTO	0,0016
REMUNERAÇÃO - CAPACITAÇÃO	0,0126

Fonte: Original desta pesquisa.

O teste apresentou os seguintes resultados:

- 1 o constructo Condições de Trabalho apresentou índice de frequência significativamente maior que todos os demais;
- 2 o constructo Atividades Realizadas apresentou índice de frequência significativamente maior que dos constructos Capacitação, Estilo de Gestão, Carreira, Remuneração e QVT;
- 3 o constructo Remuneração apresentou índice de frequência significativamente maior que dos constructos Capacitação, Estilo de Gestão, Carreira e QVT;
- 4 o constructo Remuneração apresentou índice de frequência significativamente maior que do constructo Capacitação.

#### **4.7 Comparações dos índices de cada constructo entre as variáveis: Sexo, Estado Civil, Faixa Etária e Região onde Atua**

Com o objetivo de verificar se existe diferença significativa entre os índices de frequência dos constructos e o perfil do entrevistado, foram calculados os índices de frequência para cada sexo, estado civil, faixa etária e região onde atuam os entrevistados, e em seguida realizado o teste de Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis. Outras variáveis não foram incluídas para efeito limitador da base de estudo.

A Tabela 9 apresenta os resultados dos índices de cada constructo em relação ao sexo do entrevistado. Apenas em relação ao constructo Carreira foi observada evidência de diferença. Com p-valor de 0,0281, pode-se afirmar que os entrevistados do sexo feminino apresentaram o índice de frequência desse constructo maior que os entrevistados do sexo masculino.

Observou-se, também, algumas diferenças marginalmente significativas entre os sexos, com p-valores próximos de 0,05 para os constructos Atividades Realizadas (0,0564), Condições de Trabalho (0,0707) e Estilo de Gestão (0,0624). Nesses casos, as mulheres também apresentaram índices de frequência maiores que dos homens.

**TABELA 9**  
**Comparações Medidas Descritivas e Teste de Mann-Whitney**  
**dos índices criados para cada constructo entre os sexos**

<b>Constructos</b>	<b>Sexo</b>	<b>Média</b>	<b>E.P.</b>	<b>1ªQ</b>	<b>2ªQ</b>	<b>3ªQ</b>	<b>P-valor</b>
ATIVIDADES REALIZADAS	Feminino	0,559	0,067	0,500	0,750	0,750	0,0564
	Masculino	0,384	0,052	0,000	0,500	0,750	
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Feminino	0,724	0,059	0,500	0,750	1,000	0,0707
	Masculino	0,611	0,040	0,250	0,750	1,000	
RECRUTAMENTO	Feminino	0,382	0,095	0,000	0,500	1,000	0,3689
	Masculino	0,284	0,060	0,000	0,500	1,000	
CAPACITAÇÃO	Feminino	-0,053	0,083	-0,500	-0,250	0,250	0,2933
	Masculino	0,048	0,057	-0,500	0,000	0,500	
ESTILO DE GESTÃO	Feminino	0,224	0,066	0,000	0,250	0,500	0,0624
	Masculino	0,086	0,045	-0,200	0,100	0,350	
CARREIRA	Feminino	0,252	0,060	0,083	0,208	0,583	0,0281
	Masculino	0,104	0,039	-0,167	0,083	0,333	
REMUNERAÇÃO	Feminino	0,272	0,049	0,083	0,292	0,417	0,7508
	Masculino	0,249	0,037	0,000	0,250	0,417	
QVT	Feminino	0,112	0,060	-0,125	0,125	0,250	0,8491
	Masculino	0,114	0,032	-0,125	0,125	0,250	

Fonte: Original desta pesquisa.

No Gráfico 16, pode-se visualizar a comparação dos índices dos constructos entre os sexos.

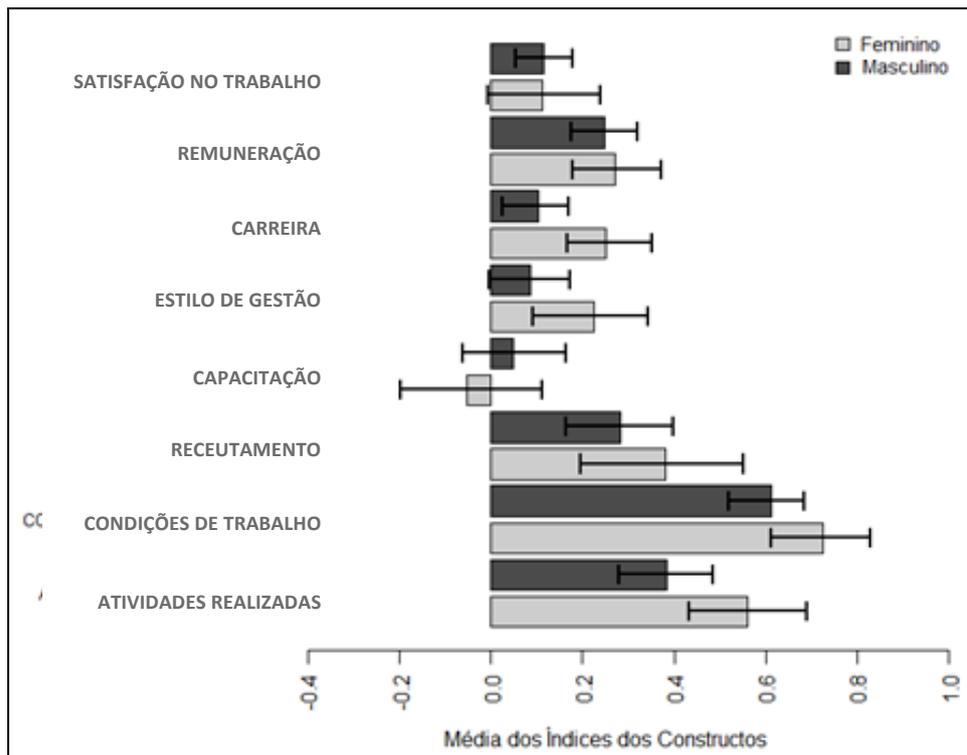


GRÁFICO 16 – Médias (com intervalo de confiança de 95%) para os índices criados para cada constructo estratificado pela variável Sexo

Fonte: Original desta pesquisa.

Os testes de comparação dos índices dos constructos entre as categorias das demais variáveis de perfil de interesse (Estado Civil, Faixa Etária e Região onde Atua) não apresentaram diferença significativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de análise dos fatores considerados relevantes para retenção de executivos sob sua própria ótica pautou as ações desta pesquisa, entendendo-se tratar de um assunto de suma importância para as organizações que se preocupam com a permanência de bons profissionais em seu quadro funcional.

Ao seu término, tem-se que o presente estudo permitiu identificar alguns aspectos importantes que orientam em direção a um melhor entendimento da visão do próprio executivo e das práticas de Recursos Humanos atualmente voltadas para a questão em foco.

De um lado, conforme apurou a análise estatística, segundo os executivos entrevistados, são estes os três fatores de maiores índices de frequência em suas respectivas empresas: (a) Condições Materiais e Tecnológicas (0,679); (b) Condições Físicas do Ambiente (0,611); e (c) Remuneração por Resultados (0,571).

Considerando-se o nível dos executivos em questão, os dados revelaram três fatores que já fazem parte de sua atual realidade empresarial, por retratarem as condições básicas para o exercício de suas atividades, sejam materiais, tecnológicas ou físicas. Retrataram, ainda, que eles são remunerados de acordo com sua respectiva *performance* e mérito, por meio da mensuração dos resultados conquistados, prática bastante comum, quando analisados os cargos de supervisão, gerência e diretoria das empresas.

Recomenda-se, pois, que as organizações busquem disponibilizar para seus empregados as ferramentas de trabalho necessárias para que possam realizar suas atividades, sem que haja perdas físicas e/ou mentais; que sintam-se plenamente aptos e capazes da utilização dessas ferramentas em um ambiente favorável para a realização de suas tarefas; e que os empregados tenham desafios claros e factíveis atrelados à sua remuneração, para a criação de um contexto em que todos, empresa e empregados, ganhem em cima dos resultados positivos almejados e alcançados, e que novas metas estabelecidas proporcionem motivação para a busca de melhores resultados.

De outro lado, conforme apurou a análise estatística, os fatores menos frequentes foram: (a) Projetos Sociais (- 0,345); (b) Formas criativas de remuneração (- 0,345); e (c) Coaching (- 0,306).

Tais dados podem sinalizar que as atuais empresas dos executivos entrevistados não praticam políticas sociais por meio de projetos de apoio e incentivo ao trabalhador, ou que,

se tais projetos fazem parte da política de RH, não são percebidos pelos executivos, que não os consideram ou não são envolvidos por eles.

Recomenda-se, pois, que seja feita a divulgação interna dos programas sociais da empresa, bem como providenciada a integração direta (participação efetiva) ou indireta (conhecimento das ações) dos empregados, visando sua valorização pessoal.

Recomenda-se, também, a realização de uma pesquisa interna, com o objetivo de comprovar se a atual política de remuneração da empresa é compatível com a do mercado, e se atende às expectativas dos empregados em questão.

Sugere-se, também, uma avaliação, com auxílio e participação da área de Gestão de Recursos Humanos, da atuação dos líderes no desenvolvimento de seus liderados. É preciso verificar se há, nessas organizações, práticas estabelecidas de avaliação individual, plano de carreira e *feedback*, e se estes estão sendo realizados de forma genuína e perceptível pelos empregados, e ainda, se o líder se preocupa com a carreira de seus liderados, promovendo orientações que agreguem evolução de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de suas funções.

Os três fatores considerados mais importantes para continuar trabalhando na empresa foram: (a) Clima propício ao trabalho (95,24%); (b) Valorização (93,65%); e (c) Salário e Remuneração Fixa (92,06%).

Pelo que foi apurado na pesquisa, sugere-se que as empresas pesquisadas empreendam esforços para que o clima organizacional seja positivo, com um ambiente em que os empregados se sintam integrados à organização, desenvolvendo suas atribuições de forma prazerosa e plena.

Acrescenta-se a isso a necessidade de reconhecimento do valor dos empregados por suas realizações, através da avaliação de entregas e performances, o que justifica a implantação de políticas meritocráticas de RH, visando à diferenciação dos melhores em suas posições.

Conclui-se, neste sentido, que as empresas devem buscar o melhor modelo de salário e remuneração fixa, a fim de estabelecer uma condição competitiva no mercado, para que seus funcionários reconheçam estar recebendo, com justiça, a compensação por seus esforços e entregas. Recomenda-se que as faixas salariais façam parte de uma política de RH, com trilha de carreira bem estabelecida e divulgada para o quadro funcional da empresa.

Os fatores considerados menos importantes para continuar trabalhando na empresa foram: (a) Projetos Sociais (27,78%); (b) Vínculos Sociais (42,06%); e (c) Formas Criativas de Remuneração (55,56%).

Infere-se que os entrevistados não consideram tão importantes as práticas de cunho social, talvez por não tê-las vivenciado em razão das falhas de comunicação e engajamento das empresas, ou por realmente acreditarem que não são tão importantes em seu contexto profissional, não fazendo diferença para suas escolhas. Percebe-se, ainda, que os executivos não se importam tanto com uma remuneração alternativa, talvez por estarem acostumados aos padrões já estabelecidos de recompensas, e/ou por ainda não terem experimentado variantes nesse quesito.

Para os fatores Entregas, Condições Materiais e Tecnológicas, Feedback Extrínseco, Coaching, Autonomia, Plano de Carreira, Estabilidade no Emprego, Estímulo ao Empreendedorismo, Criatividade, Salário, Remuneração Fixa, Benefícios, Remuneração Variável, Remuneração por Resultados, Formas Criativas de Remuneração, Horário Flexível, Vínculos Sociais e Projetos Sociais, os indicadores de frequência são os maiores no grupo que os considerou importantes, ou seja, pode-se afirmar que, para todos esses fatores listados, a importância dada está relacionada com a frequência em que esta foi observada pelo entrevistado na empresa em que trabalha.

Os índices de todos os constructos não apresentaram influências das variáveis do perfil: Estado Civil, Faixa Etária e Região onde Atua. Quanto à variável Sexo, os entrevistados do sexo feminino apresentaram o índice de frequência do constructo Carreira maior que os entrevistados do sexo masculino. Isso significa que as mulheres percebem a maior frequência desse constructo nas empresas onde trabalham, quando comparadas com os homens.

Deve-se considerar, porém, que cada empresa é única e que suas particularidades podem influenciar a relação estabelecida entre as variáveis apresentadas na pesquisa e seu impacto sobre a intenção do executivo.

Necessário se faz registrar que a amostra foi por conveniência, existindo, portanto, limitações para generalizar os resultados para uma população. Outra limitação encontrada foi a de que não foram inseridos dados sobre as empresas dos respondentes, com vistas a melhor compreender as políticas e práticas de gestão de pessoas e seu papel na retenção de seus respectivos empregados.

Recomenda-se que em estudos futuros seja trazido à discussão em que os fatores mais evidenciados nesta pesquisa têm relação com o papel da liderança das organizações,

partindo-se do pressuposto de que todas elas são compostas por pessoas em cargos de líder e liderados, e que estes afetam diretamente as políticas, as práticas e os processos estabelecidos na organização.

Ao encerramento desta pesquisa, há que se ratificar a importância do tema estudado no âmbito da cultura organizacional brasileira, contemporaneamente marcada pelo alto grau de competitividade imposto pelo mercado global capitalista, que ameaça tanto a segurança do trabalhador como das organizações. Portanto, esta pesquisa não pode parar aqui. Muitas de suas variáveis podem e devem ser retomadas a partir dos questionamentos levantados, de forma a serem ampliadas, refutadas, enfim, devidamente avaliadas no bojo de um dinamismo próprio da realidade organizacional sempre em permanente evolução.

## REFERÊNCIAS

- Agresti, A. & Caffo, B. (2000). Simple and effective confidence intervals for proportions and differences of proportions result from adding two failures. *Am. Stat.*, Washington, 54(4), 280-288.
- Agresti, A. & Coull, B. A. (1998). Approximate is better than “exact” for interval estimation of binomial proportions. *Am. Stat.*, Washington, 52(2), 119-126.
- Albuquerque, L. G. (2002). Gestão estratégica de pessoas. In: M. T. Fleury (Org.). *As pessoas nas organizações*. São Paulo: Gente.
- Albuquerque, L. G. (1987). *O papel estratégico de recursos humanos*. 1987. 213 f. Tese de doutorado, Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Babbie, E. (1999). *Métodos e pesquisas de survey*. Belo Horizonte: UFMG.
- Bélanger, L. (1978). Gestion des ressources humaines: une approche systémique. Chicoutimi, Gaétan Morin et Associés Limitée.
- Bernardi, L. A. (2003). *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas.
- Brannick, J. (2001, mai./ago.). Decreasing the staggering costs of turnover in your organization. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 5 (2), 175-200.
- Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your best valuable talent*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Branham, L. (2002). *Como atrair e reter talentos*. São Paulo: Campus.
- Bruyne, P. (1997). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Castro, C. M. (1985). Há produção científica no Brasil? *Ciência e Cultura*, Campinas, 37 (1), 165-187.
- Chowdhury, S. (2003). *A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano – talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas: seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Drucker, P. F. (1998). *A organização do futuro* (2a ed.) São Paulo: Futura.

Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2001). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2008). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2009). *Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas* (2a ed.). São Paulo: Atlas, São Paulo.

Dutra, J. S.; Hipólito, J. A. M.; Silva, C. M. (1998). Gestão por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pósgraduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, RS, BR, 22.

Efron, B. (1979, janeiro). Bootstrap methods: another look at the jackknife. *The Annals of Statistics*, 7(1), 1-26.

Efron, B. & Tibshirani, R. (1993). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman & Hall.

Fachin, Odília. (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva.

Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador: Casa da qualidade.

Ferreira, M. C.; Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 2(5), 175-200.

Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual histórico dos modelos de gestão de pessoas: as pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Fischer, A. L. & Albuquerque, L. G. (2001, setembro). Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010 (GRT 959, CD-ROM). *Encontro da ENANPAD*, Campinas, SP, BR, 25.

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (1995). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. São Paulo: Atlas.

Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

- Gelman, A. & Hill, J. (2007). *Data analysis using regression and multilevel/hierarchical models*. New York: Cambridge University Press.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar dissertação de pesquisas* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 31(2), 57-63.
- Gonçalves, C. F. F. (1998). *Ergonomia e qualidade nos serviços: uma metodologia de avaliação*. Londrina: UEL.
- Guimarães Rosa, J. (1958). *Grande sertão: veredas*. São Paulo: J. Olympio.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-70.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employ reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-85.
- Hair Jr., J. et al. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Harvey, D. (1993). *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola.
- Hipólito, J. A. M. (2000). Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Florianópolis, SC, BR, 24.
- Hipólito, J. A. M. (2002, setembro). Remuneração por Competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. *Revista FAE BUSINESS*, Curitiba, 3, 28-31.
- Hollander, M. & Wolfe, D. A. (1999, pp. 36-49). *Nonparametric statistical methods* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Horn, J. L. (1965). A rationale for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(1), 179-185.
- Kaye, B. & Jordan-Evans, S. (2000, abril). Retention: tag, you are it! *Training & Development*, 54(1), 29-33.
- Lacombe, F. J. M. (2005). Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo. In *LINKEDIN – Rede de relacionamentos profissionais*. Recuperado em 22 abril 2011, de <http://br.press.linkedin.com/about>
- Lacombe, B.; Tonelli, M. (2000 setembro). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Encontro da ENANPAD*, Florianópolis, SC, BR, SP, BR, 24.

Lacombe, F. J. M & Heilborn, G. L J. (2006). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

*Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007* (2007). Altera e revoga dispositivos da Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei n. 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Recuperado em 16 novembro, 2011.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm)

*Lei 10.165, de 27 de dezembro de 2000* (2000). Dispõe sobre a taxa de controle e fiscalização ambiental e relatório anual de atividades. Recuperada em 5 novembro, 2011. <http://www.portaltributario.com.br/legislacao/lei10165.htm>

Limongi-França, A. C. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.

Limongi-França, A. C. & Arellano, B. E. (2002). Os processos de recrutamento e seleção (pp. 63-72). In Fleury, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.

Lippitt, G. L. (1978, July). Quality of work life: organization renewal in action. *Training and Development Journal*, 32(1), 4-10.

Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (3a ed.). São Paulo: Futura.

Marras, J. P. (2002). *Administração de Recursos Humanos*. (6a ed.). São Paulo: Futura.

Marras, J. P. (2003). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico* (7a ed.) São Paulo: Futura.

Marras, J. P. (2005). *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Futura.

Mattar, F. N. (2001). *Pesquisas em Marketing*. Edição Compacta (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Michaels, E. D., Handfield, J. & Axelrod, B. (2000). *A guerra do talento*. Rio de Janeiro: Campus.

Michaels, E. D., Handfield, J. & Axelrod, B. (2002). *A guerra do talento*. (2a ed.) Rio de Janeiro: Campus.

Nadler, D. A. & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 7(11), 20-30, Winter.

- Neves, J. L. (1996, segundo semestre). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, 1(3), 103-113.
- O'Reilly III, C. A. & Pfeffer, J. (2001). *Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pfeffer, J. & Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Pontes, B. R. (1996). *Avaliação de desempenho: nova abordagem* (6a ed.). São Paulo: LTr.
- Pontes, B. R. (2001). *Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas: como atrair e reter talentos*. São Paulo: LTr.
- Pontes, B. R. (2000). *Administração de Salários* (8a ed. ver. e ampl.). São Paulo, LTr.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Roesch, S. M. A. (2007). *Dissertação de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Santos Filho, J. C. (2001). Pesquisa quantitativa *versus* pesquisa qualitativa: o desafio paradigmático. In Santos Filho, J. C. & Gamboa, S. S. *Pesquisa educacional: quantidade-qualidade* (4a ed., pp 13-59). São Paulo: Cortez, 2001.
- Sarsur, A. M., Pedrosa, R. R. & Sant'Anna, A. S. (2003). Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? (CD-ROM). In *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Atibaia, BA, BR, 27.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-19.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1993). *Career anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Schein, E. H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies: administrative science quarterly, 41(2), 229-240.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina – Sebrae. (2011). *Critérios de classificação de empresas*. Recuperado em 5 novembro 2011, de [www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154](http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154)
- Siegel, S. & Castellan, N. J. (2006). *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Silva, J. M. & Silveira, E. S. (2003). *Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas*. Juiz de Fora: JuizForana.
- Souza, C. (2000). *Talentos & Competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, 18(2), 149-169.
- Stevenson, W. J. (1981). *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper e Brow do Brasil.
- Stewart, T. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas* (8a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Tanure, B., Evans, P. & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- Tonelli, M. J. (2002). Produção de sentidos: tempo e velocidade nas organizações. In *Encontro Anual da ANPAD*, Salvador, BA, BR, 26.
- Turner, A. N. & Lawrence, P. R. (1973). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University Graduate school of Business Administration.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D. (2000). *Uma nova ordem para recursos humanos – recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- Vergara, S. C. (1998). *Dissertação e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (1999). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Wald, A. (1943). *A method of estimating plane vulnerability based on damage of survivors*. *Statistical Research Group*, Columbia University.
- Werther, W. & Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw Hill.
- Walton, R. (1975). Criteria for Quality Life. In: DAVIS, L. A. B. *The quality of Working life: problems, prospects and state of the art*. New York: The free Press.
- Zar, J. H. (1998). *Biostatistical Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

## APÊNDICE A

### Tabelas e gráficos

TABELA 10  
Medidas Descritivas e Teste de Kruskal-Wallis  
dos índices criados para cada constructo entre a variável Estado Civil

Constructo	Estado Civil	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Continua
							P-valor
ATIVIDADES REALIZADAS	Casado(a)	0,411	0,053	-0,500	0,125	0,500	0,6518
	Separado(a) ou Divorciado(a)	0,521	0,132	-0,500	0,250	0,625	
	Solteiro(a)	0,446	0,084	-0,750	0,250	0,500	
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Casado(a)	0,655	0,043	-0,500	0,500	0,750	0,5396
	Separado(a) ou Divorciado(a)	0,521	0,129	-0,250	0,125	0,750	
	Solteiro(a)	0,676	0,056	-0,250	0,500	0,750	
RECRUTAMENTO	Casado(a)	0,309	0,064	-0,500	0,000	0,500	0,9817
	Separado(a) ou Divorciado(a)	0,292	0,156	-0,500	0,000	0,250	
	Solteiro(a)	0,311	0,101	-1,000	-0,500	0,500	
CAPACITAÇÃO	Casado(a)	0,003	0,060	-1,000	-0,500	0,000	0,6713
	Separado(a) ou Divorciado(a)	0,125	0,149	-0,750	-0,250	0,125	
	Solteiro(a)	-0,014	0,087	-1,000	-0,500	-0,250	
ESTILO DE GESTÃO	Casado(a)	0,154	0,046	-0,900	-0,100	0,200	0,4714
	Separado(a) ou Divorciado(a)	0,142	0,114	-0,400	-0,250	0,200	
	Solteiro(a)	0,049	0,074	-0,700	-0,200	0,000	
CARREIRA	Casado(a)	0,138	0,043	-0,750	-0,083	0,083	0,9572
	Separado(a) ou Divorciado(a)	0,132	0,080	-0,250	-0,125	0,167	
	Solteiro(a)	0,155	0,061	-0,583	-0,083	0,167	
REMUNERAÇÃO	Casado(a)	0,272	0,033	-0,417	0,083	0,292	0,2744
	Separado(a) ou Divorciado(a)	0,354	0,089	-0,083	0,125	0,292	
	Solteiro(a)	0,171	0,063	-0,750	-0,083	0,167	
QVT	Casado(a)	0,089	0,036	-0,875	-0,125	0,125	0,4902
	Separado(a) ou Divorciado(a)	0,042	0,058	-0,250	-0,125	0,000	
	Solteiro(a)	0,166	0,056	-0,375	-0,125	0,125	

Fonte: Original desta pesquisa.

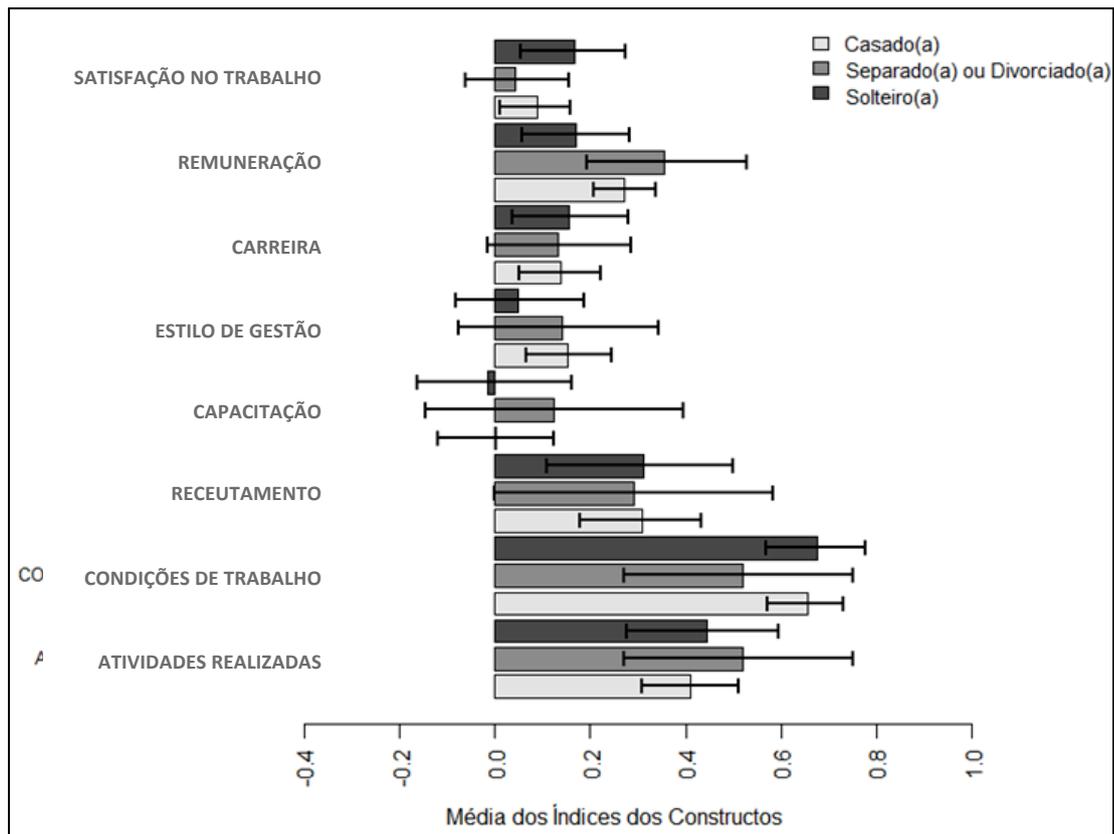


GRÁFICO 17 – Médias (com intervalo de confiança de 95%) para os índices criados para cada constructo estratificado pela variável Estado Civil

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

**TABELA 11**  
**Medidas descritivas e Teste de Kruskal-Wallis**  
**dos índices criados para cada constructo entre a variável Faixa Etária**

<b>Constructo</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Média</b>	<b>E.P.</b>	<b>1ºQ</b>	<b>2ºQ</b>	<b>3ºQ</b>	<b>P-valor</b>
ATIVIDADES REALIZADAS	Até 29 anos	0,469	0,102	-0,750	0,250	0,500	0,7692
	De 30 a 44 anos	0,433	0,051	-0,750	0,250	0,500	
	Maior que 44 anos	0,404	0,112	-0,500	0,250	0,500	
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Até 29 anos	0,615	0,088	-0,500	0,375	0,750	0,9556
	De 30 a 44 anos	0,652	0,039	-0,500	0,500	0,750	
	Maior que 44 anos	0,654	0,083	0,250	0,500	0,750	
RECRUTAMENTO	Até 29 anos	0,333	0,130	-1,000	-0,500	0,500	0,9273
	De 30 a 44 anos	0,303	0,060	-0,500	0,000	0,500	
	Maior que 44 anos	0,346	0,154	-0,500	0,000	0,500	
CAPACITAÇÃO	Até 29 anos	-0,104	0,121	-1,000	-0,500	-0,250	0,1749
	De 30 a 44 anos	0,022	0,054	-1,000	-0,500	0,000	
	Maior que 44 anos	0,212	0,135	-0,750	-0,250	0,250	
ESTILO DE GESTÃO	Até 29 anos	0,079	0,097	-0,700	-0,200	-0,050	0,7972
	De 30 a 44 anos	0,135	0,044	-0,900	-0,200	0,200	
	Maior que 44 anos	0,169	0,094	-0,400	-0,100	0,200	
CARREIRA	Até 29 anos	0,128	0,084	-0,583	-0,125	0,125	0,7936
	De 30 a 44 anos	0,144	0,039	-0,750	-0,083	0,167	
	Maior que 44 anos	0,218	0,087	-0,250	0,000	0,167	
REMUNERAÇÃO	Até 29 anos	0,118	0,076	-0,750	-0,042	0,125	0,0972
	De 30 a 44 anos	0,277	0,033	-0,417	0,083	0,250	
	Maior que 44 anos	0,365	0,088	-0,167	0,250	0,417	
QVT	Até 29 anos	0,089	0,068	-0,625	-0,125	0,000	0,8676
	De 30 a 44 anos	0,117	0,035	-0,875	-0,125	0,125	
	Maior que 44 anos	0,135	0,062	-0,250	0,000	0,125	

Fonte: Original desta pesquisa.

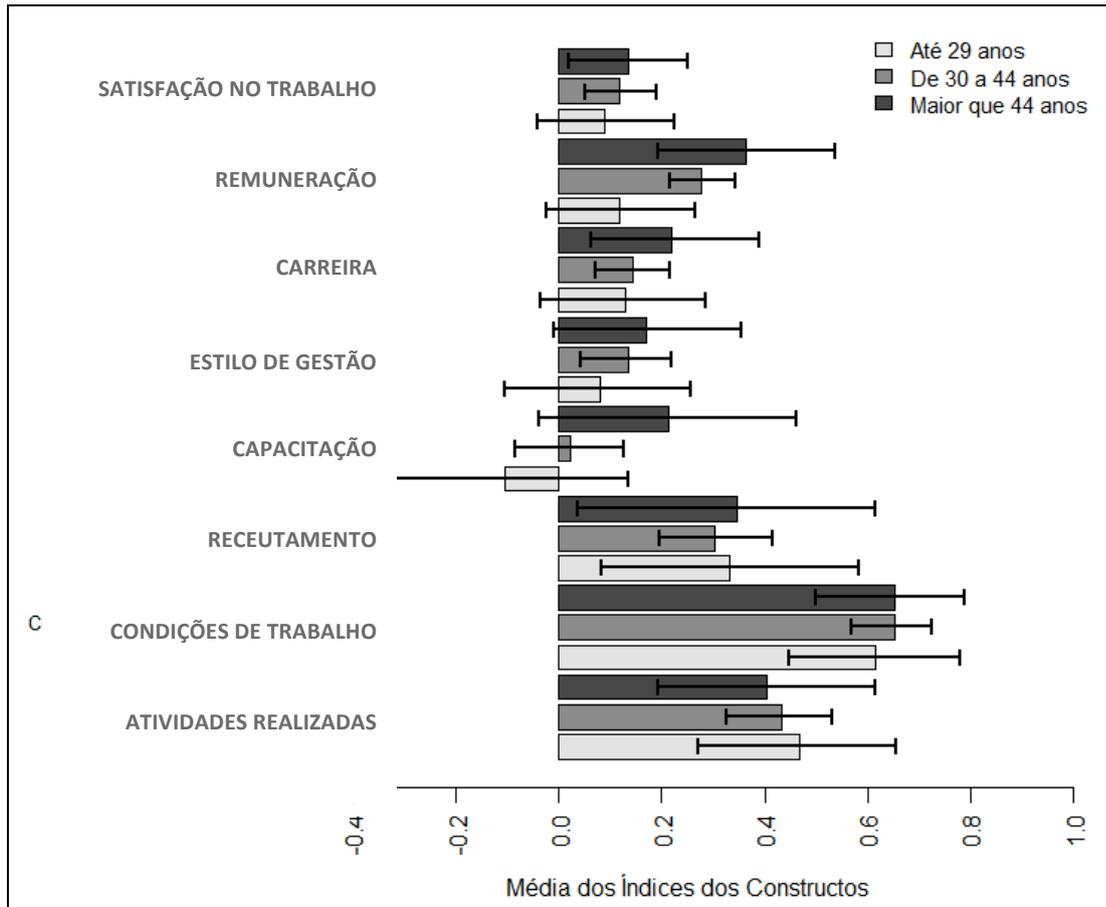


GRÁFICO 18 – Médias (com intervalo de confiança de 95%) para os índices criados para cada Constructo estratificado pela variável Faixa Etária

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

TABELA 12  
Medidas descritivas e Teste de Kruskal-Wallis  
dos índices criados para cada constructo entre a variável Região onde Atua

Fatores	Região onde Atua	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	P-valor
ATIVIDADES REALIZADAS	Norte	0,292	0,253	-0,750	0,000	0,375	0,9025
	Nordeste	0,380	0,102	-0,750	0,250	0,250	
	Centro-Oeste	0,440	0,097	-0,500	0,000	0,500	
	Sul	0,464	0,207	-0,500	0,250	0,500	
	Sudeste	0,466	0,056	-0,500	0,250	0,500	
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Norte	0,792	0,100	0,500	0,500	0,875	0,7027
	Nordeste	0,570	0,078	-0,500	0,250	0,500	
	Centro-Oeste	0,679	0,081	-0,500	0,500	0,750	
	Sul	0,714	0,101	0,250	0,625	0,750	
	Sudeste	0,642	0,047	-0,500	0,375	0,750	
RECRUTAMENTO	Norte	0,250	0,214	-0,500	0,000	0,250	0,8070
	Nordeste	0,260	0,108	-0,500	0,000	0,500	
	Centro-Oeste	0,262	0,132	-0,500	-0,500	0,500	
	Sul	0,500	0,267	-0,500	0,000	1,000	
	Sudeste	0,336	0,070	-1,000	0,000	0,500	
CAPACITAÇÃO	Norte	-0,042	0,208	-0,750	-0,500	0,000	0,8644
	Nordeste	0,050	0,091	-0,750	-0,250	0,000	
	Centro-Oeste	0,000	0,110	-1,000	-0,250	0,000	
	Sul	-0,179	0,236	-1,000	-0,500	-0,250	
	Sudeste	0,037	0,068	-1,000	-0,500	0,000	
ESTILO DE GESTÃO	Norte	-0,167	0,163	-0,700	-0,500	-0,150	0,0552
	Nordeste	0,104	0,086	-0,700	-0,200	0,200	
	Centro-Oeste	-0,005	0,092	-0,500	-0,400	-0,100	
	Sul	0,386	0,167	-0,300	0,150	0,300	
	Sudeste	0,178	0,048	-0,900	-0,100	0,200	
CARREIRA	Norte	0,000	0,146	-0,333	-0,250	-0,125	0,1294
	Nordeste	0,073	0,074	-0,583	-0,167	0,083	
	Centro-Oeste	0,083	0,093	-0,583	-0,167	0,000	
	Sul	0,429	0,143	-0,083	0,125	0,583	
	Sudeste	0,182	0,042	-0,750	0,000	0,167	
REMUNERAÇÃO	Norte	0,319	0,159	-0,167	0,167	0,250	0,8480
	Nordeste	0,250	0,058	-0,500	0,083	0,333	
	Centro-Oeste	0,210	0,064	-0,250	0,000	0,167	
	Sul	0,298	0,154	-0,167	0,000	0,333	
	Sudeste	0,262	0,042	-0,750	0,000	0,333	
QVT	Norte	0,167	0,128	-0,125	0,000	0,000	0,5330
	Nordeste	0,150	0,053	-0,625	0,000	0,125	
	Centro-Oeste	0,161	0,089	-0,625	-0,250	0,250	
	Sul	0,196	0,128	-0,125	0,000	0,125	
	Sudeste	0,071	0,038	-0,875	-0,125	0,125	

Fonte: Original desta pesquisa.

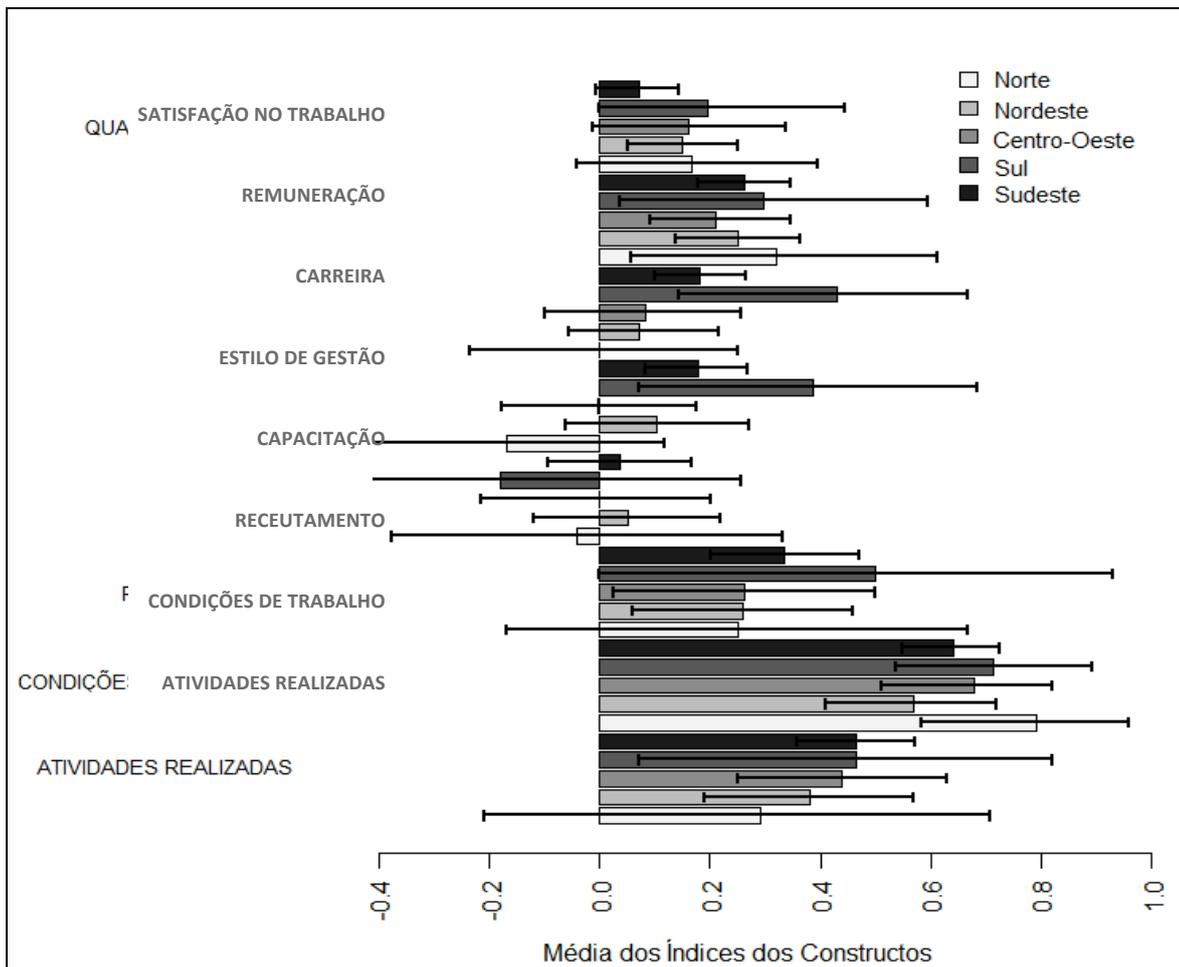


GRÁFICO 19 – Médias (com intervalo de confiança de 95%) para os índices criados para cada constructo estratificado pela variável Região do País Onde Atua

Fonte: Original desta pesquisa.

## APÊNDICE B

### Questionários

#### 1 Identificação dos sujeitos da pesquisa

##### MARCAR COM "X" A OPÇÃO CORRESPONDENTE:

##### 29 - ESTADO CIVIL:

- Solteiro (a)                       Casado (a)                       Separado (a) ou Divorciado (a)  
 Viúvo (a)                       Outros: \_\_\_\_\_

##### 30 - SEXO: Masculino:      Feminino:

##### 31 - FORMAÇÃO:

- a) Especialização    Sim:     Não:       b) Mestrado            Sim:     Não:   
 c) Doutorado        Sim:     Não:

##### 32 - FAIXA ETÁRIA:

- Até 29 anos                       De 30 a 44 ano:                       De 45 a 63 anos  
 Mais de 64

##### 33 - FUNÇÃO OU CARGO ATUAL QUE EXERCE:

\_\_\_\_\_

##### 34 - QUAL O NÍVEL HIERÁRQUICO DA SUA FUNÇÃO:

- 1.ª Linha             2.ª Linha             3.ª Linha

##### 35 - RENDA PESSOAL BRUTA

- R\$ 5.000,00 a R\$ 9.000,00       R\$ 9.001,00 a R\$ 13.000,00       R\$ 13.001,00 a R\$ 17.000,00  
 R\$ 17.001,00 a 21.000,00       R\$ 21.001,00 a R\$ 25.000,00       Acima de R\$ 25.000,00

##### 36 - REGIÃO DO PAÍS ONDE ATUA:

- Norte                       Nordeste                       Centro - Oeste  
 Sul                       Sudeste

##### 37 - QUANTO TEMPO TRABALHA NA FUNÇÃO GERENCIAL:

- Menor do que 1 ano                       Entre 1 a 2 anos                       Entre 3 a 4 anos  
 Entre 5 a 6 anos                       Acima de 6 anos

##### 38 - VOCÊ JÁ RECEBEU ALGUMA PROPOSTA EXTERNA: Sim:      Não:

( Caso a resposta seja SIM, apresente os motivos que o levaram a não aceitá-la)

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 2 Fatores e variáveis do tema de pesquisa

### **INSTRUÇÕES:**

- Preencha o questionário na seqüência;
- *As questões devem ser respondidas refletindo as condições de trabalho nessa empresa;*
- *Preencha se o fator perguntado influência na sua permanência com a empresa*
- *Assinale apenas uma resposta. Seja preciso (a) e honesto (a);*
- *Marque com um X o número que corresponder à resposta adequada;*
- Responda a todas as questões. É muito importante que nenhuma questão deixe de ser respondida.
- Atribua números de acordo com a tabela abaixo:

1 – Nunca; 2 – Às Vezes; 3 – Frequente; 4 – Quase Sempre; 5 Sempre

Núm	Questão	1	2	3	4	5	Este fator é importante para você continuar trabalhando na empresa ?	
							SIM	NÃO
1	As descrições das suas atividades são claras ?							
2	As entregas que o seu gestor espera de você são claras ?							
3	As condições de trabalho (iluminação, ventilação, limpeza, ruídos, etc.) são adequadas para a realização das suas atividades ?							
4	As ferramentas de trabalho (computador, telefone, carro, etc.) são adequadas para a realização das suas atividades ?							
5	Quando há vaga disponível, a empresa dá preferência aos profissionais internos ?							
6	A empresa investe em treinamentos para você na função ?							
7	A empresa investe em seu desenvolvimento profissional ?							
8	O seu gestor adota uma liderança que o estimula a aumentar o compromisso com a empresa ?							
9	Você se sente valorizado pelo seu gestor ?							
10	Você participa das tomadas de decisões adotadas na sua área ?							
11	O seu gestor dá feedback sobre o seu desempenho individual ?							
12	O seu gestor te ajuda a elaborar um Plano de Desenvolvimento Individual ?							
13	O plano de carreira da empresa é claro para você ?							
14	Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma que considera melhor ?							
15	A empresa lhe proporciona clima de estabilidade ?							
16	A empresa estimula o empreendedorismo na sua função ?							
17	A empresa estimula a sua criatividade ?							
18	A empresa lhe possibilita conciliar a vida pessoal com a profissional ?							
19	O salário é um fator de motivação para o seu desempenho ?							
20	A sua remuneração fixa está de acordo com a média do mercado ?							
21	A remuneração por resultados influencia na sua motivação dentro da empresa ?							
22	A remuneração variável (mensal, bônus anual, etc.) está atrelada a metas factíveis ?							
23	A empresa adota outras formas de remuneração ?							
24	Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades ?							
25	A empresa propicia um clima adequado à realização do trabalho ?							
26	A empresa possui práticas que favorecem os vínculos sociais entre os empregados ?							
27	A empresa te estimula a participar de projetos sociais (pessoais ou da própria organização) ?							
28	Você tem flexibilidade de horário dentro da empresa ?							