

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

**RETENÇÃO DE PESSOAL NO SETOR PÚBLICO:  
o caso de uma empresa do Estado de Minas Gerais**

Regina Martins Ribeiro

Belo Horizonte  
2011

Regina Martins Ribeiro

# **RETENÇÃO DE PESSOAL NO SETOR PÚBLICO: o caso de uma empresa do Estado de Minas Gerais**

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. Dr<sup>a</sup>. Simone Costa Nunes

Belo Horizonte  
2011

Regina Martins Ribeiro

**RETENÇÃO DE PESSOAL NO SETOR PÚBLICO: o caso de uma empresa do Estado de Minas Gerais**

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<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Simone Costa Nunes

---

Dr. Anderson de Souza Sant'Anna - FDC

---

Dra. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte - IAG/PUC Rio

Belo Horizonte, 26 de agosto de 2011.

**Aos meus pais, Graça e Joaquim, que, mesmo  
distantes, me apoiaram e nunca mediram esforços  
para que eu pudesse crescer.  
Ao Antônio Augusto, pelo apoio imprescindível à  
conclusão de cada página.**

## AGRADECIMENTOS

É sempre bom lembrar aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste trabalho. Assim, agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças para seguir meu caminho.

Agradeço aos meus pais, Joaquim e Graça, pelos primeiros ensinamentos recebidos e pelos grandes exemplos a me guiar, por terem acreditado em mim e me incentivado à formação continuada. Não posso deixar de agradecer aos meus irmãos, Cândido e Rejane, e ao meu cunhado, Emerson, por torcerem por mim.

Agradeço ao Antônio Augusto, pelo amor e pela amizade constantes em nosso dia a dia, pelas inúmeras renúncias em razão da necessidade da minha dedicação a este estudo, e ainda pela compreensão e pelo perdão nos momentos de angústia e apreensão, no decorrer desse percurso.

Agradeço aos meus familiares e aos meus verdadeiros amigos, por compreenderem minha ausência constante e pela participação, mesmo que indireta, mas sobretudo pela torcida em favor do meu sucesso.

Agradeço à Simone pela orientação acadêmica, pelos ensinamentos e pela dedicação dispensados no auxílio à concretização desta dissertação. Ainda agradeço aos professores, aos colegas e aos demais funcionários do curso de Mestrado em Administração da PUC-MG.

Agradeço à empresa participante e àqueles que me permitiram desenvolver esta pesquisa, pela liberação parcial da minha presença para maior dedicação ao mestrado. Aos respondentes e entrevistados, pela disponibilidade em dividir informações e emoções, e aos colegas de trabalho que me ajudaram de alguma forma e sempre se mostraram interessados no estudo desenvolvido, além de também me incentivarem, reafirmando o quanto este estudo seria importante.

*“Todas as organizações costumam dizer que as pessoas são nosso maior ativo. Poucas delas, contudo, praticam o que pregam, que dirá realmente acreditar nisso.”*

*Peter Drucker*

## RESUMO

Diante do novo contexto empresarial, em que as pessoas são o foco principal na criação de vantagem competitiva, o atual desafio das organizações gira em torno da busca pela retenção de seus profissionais qualificados. E esse cenário não é diferente na Administração Pública; pelo contrário, esse setor tem investido esforços para a retenção de pessoal por meio da implantação de uma política remuneratória, de progressões funcionais e de valorização dos funcionários com vistas à manutenção de seus profissionais. Diante desse contexto, propõe-se neste trabalho identificar e analisar a percepção dos profissionais de uma empresa pública do Estado de Minas Gerais quanto às variáveis de influência na retenção dos funcionários e a sua contribuição para a permanência desses na instituição. Para tanto, utilizou-se o método de estudo de caso de natureza descritiva e foram adotadas duas estratégias de coleta e tratamento dos dados: a quantitativa e a qualitativa. Foram aplicados 26 questionários junto a empregados e a ex-empregados da empresa, cujos dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um grupo de nove empregados. Os dados obtidos nas entrevistas passaram por análise qualitativo-descritiva. Com a triangulação dos dados obtidos, identificou-se que a demanda por um plano de carreiras e por reconhecimento e crescimento profissional são algumas das variáveis que se destacam positivamente na permanência dos empregados, porém, constatou-se um distanciamento entre a avaliação dessas variáveis presentes na empresa e a importância dessas para a retenção de pessoal.

**Palavras-chave:** Retenção de pessoal. Setor público. Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

In the new business context, where people are the main focus in the creation of competitive advantage, the current challenge of the organizations rotates around the search for the retention of its qualified professionals. And that scenery is not different in Public Administration; on the contrary, that sector has been investing efforts for personnel retention through the implantation of remuneration policy, professional growth and personnel valuation in order to maintain its professionals. Before that context, this paper intends to identify and analyze the professionals' perception of a public company of the State of Minas Gerais regarding the influence variables in personnel retention and its contribution on the permanence of those in the institution. For that, the case study method of descriptive nature was used and two collection and data processing strategies were adopted: quantitative and qualitative. Twenty-six questionnaires were applied to employees and former employees, whose data were analyzed through statistical techniques. Subsequently, semi-structured interviews were conducted with a group of nine employees. The data obtained in the interviews went through qualitative-descriptive analysis. With the triangulation of the obtained data, it was identified that the demand for a career plan and for recognition and professional growth are some of the variables that stand out positively in the permanence of employees, however, it was found a distancing between the assessment of these variables present in the company and their importance for personnel retention.

**Keywords:** Personnel retention. Public sector. People management.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Caracterização por “faixa etária” .....	67
Gráfico 2: Caracterização por “estado civil” .....	67
Gráfico 3: Caracterização por “escolaridade” .....	68
Gráfico 4: Intervalo de confiança <i>bootstrap</i> percentílico para os fatores de influência.....	77
Gráfico 5: Intervalo de confiança <i>bootstrap</i> percentílico para os fatores de permanência .....	78
Gráfico 6: Gráfico de linhas médias dos <i>escores</i> entre influência e permanência .....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Velhos e novos paradigmas .....	23
Quadro 2: Variáveis de influência na retenção.....	62
Quadro 3: Correlação dos itens com as variáveis estudadas para as escalas de influência e permanência.....	119
Quadro 4: Síntese dos achados nas entrevistas.....	129
Quadro 5: Interseções entre variáveis de permanência e de influência.....	132

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Dados da coleta.....	60
TABELA 2 - Frequência para os itens “empregado”, “sexo”, “filhos”, “estabilidade” e “ainda presta concurso público” .....	66
TABELA 3 - Frequência para “tempo de trabalho” .....	68
TABELA 4 - Contingência entre “sexo” e “relação com a empresa” (empregado ou ex-empregado).....	69
TABELA 5 - Contingência entre “filhos” e “relação com a empresa” (empregado ou ex-empregado).....	69
TABELA 6 - Contingência entre “estado civil” e “relação com a empresa” (empregado ou ex-empregado).....	70
TABELA 7 - Contingência entre “idade” e “relação com a empresa” (empregado ou ex-empregado).....	70
TABELA 8 - Contingência entre “escolaridade” e “relação com a empresa” (empregado ou ex-empregado).....	71
TABELA 9 - Contingência entre “tempo de trabalho” e “relação com a empresa” (empregado ou ex-empregado).....	71
TABELA 10 - Contingência entre “estabilidade como prioridade” e “relação com a empresa” (empregado ou ex-empregado).....	72
TABELA 11 - Contingência entre “ainda presta outros concursos públicos” e “relação com a empresa” (empregado ou ex-empregado).....	72
TABELA 12 - Frequência para fatores de influência na retenção .....	74
TABELA 13 - Frequência para os fatores de permanência em uma instituição .....	76
TABELA 14 - Escala de influência da variável “desenvolvimento profissional” .....	80
TABELA 15 - Escala de permanência da variável “desenvolvimento profissional” .....	81
TABELA 16 - Escala de influência da variável “desenvolvimento continuado”.....	81
TABELA 17 - Escala de permanência da variável “desenvolvimento continuado” .....	82
TABELA 18 - Escala de influência da variável “oportunidades de treinamento” .....	82
TABELA 19 - Escala de permanência da variável “oportunidade de treinamento” .....	83
TABELA 20 - Escala de influência da variável “flexibilidade no trabalho” .....	83
TABELA 21 - Escala de permanência da variável “flexibilidade no trabalho” .....	84

TABELA 22 - Escala de influência da variável “carga horária” .....	84
TABELA 23 - Escala de permanência da variável “carga horária” .....	85
TABELA 24 - Escala de influência da variável “ritmo de trabalho” .....	85
TABELA 25 - Escala de permanência da variável “ritmo de trabalho” .....	86
TABELA 26 - Escala de influência da variável “variedade de tarefas” .....	86
TABELA 27 - Escala de permanência da variável “variedade de tarefas” .....	87
TABELA 28 - Escala de influência da variável “criatividade” .....	87
TABELA 29 - Escala de permanência da variável “criatividade” .....	88
TABELA 30 - Escala de influência da variável “salário” .....	88
TABELA 31 - Escala de permanência da variável “salário” .....	89
TABELA 32 - Escala de influência da variável “remuneração justa” .....	89
TABELA 33 - Escala de permanência da variável “remuneração justa” .....	90
TABELA 34 - Escala de influência da variável “seguro de vida” .....	90
TABELA 35 - Escala de permanência da variável “seguro de vida” .....	91
TABELA 36 - Escala de influência da variável “auxílio-alimentação” .....	91
TABELA 37 - Escala de permanência da variável “auxílio-alimentação” .....	92
TABELA 38 - Escala de influência da variável “previdência privada” .....	92
TABELA 39 - Escala de permanência da variável “previdência privada” .....	93
TABELA 40 - Escala de influência da variável “assistência médica” .....	93
TABELA 41 - Escala de permanência da variável “assistência médica” .....	94
TABELA 42 - Escala de influência da variável “plano de cargos e salários” .....	94
TABELA 43 - Escala de permanência da variável “plano de cargos e salários” .....	95
TABELA 44 - Escala de influência da variável “critérios de ascensão” .....	95
TABELA 45 - Escala de permanência da variável “critérios de ascensão” .....	96
TABELA 46 - Escala de influência da variável “clima organizacional” .....	96
TABELA 47 - Escala de permanência da variável “clima organizacional” .....	97
TABELA 48 - Escala de influência da variável “relacionamento interpessoal” .....	97
TABELA 49 - Escala de permanência da variável “relacionamento interpessoal” .....	98
TABELA 50 - Escala de influência da variável “satisfação pelo trabalho” .....	98
TABELA 51 - Escala de permanência da variável “satisfação pelo trabalho” .....	99
TABELA 52 - Escala de influência da variável “reconhecimento profissional” .....	99
TABELA 53 - Escala de permanência da variável “reconhecimento profissional” .....	100
TABELA 54 - Escala de influência da variável “comunicação interna” .....	100
TABELA 55 - Escala de permanência da variável “comunicação interna” .....	101

TABELA 56 - Escala de influência da variável “abertura para o diálogo” .....	101
TABELA 57 - Escala de permanência da variável “abertura para o diálogo” .....	102
TABELA 58 - Escala de influência da variável “ <i>feedback</i> ” .....	102
TABELA 59 - Escala de permanência da variável “ <i>feedback</i> ” .....	103
TABELA 60 - Escala de influência da variável “relacionamento com a chefia” .....	103
TABELA 61 - Escala de permanência da variável “relacionamento chefia” .....	104
TABELA 62 - Escala de influência da variável “autonomia” .....	104
TABELA 63 - Escala de permanência da variável “autonomia” .....	105
TABELA 64 - Escala de influência da variável “nível de desafio” .....	105
TABELA 65 - Escala de permanência da variável “nível de desafio” .....	106
TABELA 66 - Escala de influência da variável “participação nas decisões” .....	106
TABELA 67 - Escala de permanência da variável “participação nas decisões” .....	107
TABELA 68 - Escala de influência da variável “condições físicas” .....	107
TABELA 69 - Escala de permanência da variável “condições físicas” .....	108
TABELA 70 - Escala de influência da variável “recurso material” .....	108
TABELA 71 - Escala de permanência da variável “recurso material” .....	109
TABELA 72 - Escala de influência da variável “imagem da empresa” .....	109
TABELA 73 - Escala de permanência da variável “imagem da empresa” .....	110
TABELA 74 - Escala de influência da variável “retenção de pessoal” .....	110
TABELA 75 - Escala de permanência da variável “retenção de pessoal” .....	111
TABELA 76 - Correlação e teste de <i>Spearman</i> para a correspondência dos <i>escores</i> de influência e permanência entre “idade”, “escolaridade” e “tempo de trabalho” .....	112
TABELA 77 - Grau de retenção na empresa.....	128

## **LISTA DE SIGLAS**

CF – Constituição Federal da República

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

MG – Minas Gerais

RH – Recursos Humanos

TSE – Técnico Superior Especializado

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Gestão estratégica de pessoas.....	21
2.1.1 <i>Processo evolutivo no Brasil</i> .....	21
2.1.2 <i>RH estratégico</i> .....	24
2.2 Retenção de pessoal.....	27
2.2.1 <i>Variáveis de influência na retenção</i> .....	31
2.2.1.1 <u>Desenvolvimento profissional e continuado</u> .....	31
2.2.1.2 <u>Treinamento</u> .....	32
2.2.1.3 <u>Carga horária e flexibilidade nos horários</u> .....	33
2.2.1.4 <u>Ritmo de trabalho</u> .....	34
2.2.1.5 <u>Variedade de tarefas</u> .....	35
2.2.1.6 <u>Criatividade</u> .....	36
2.2.1.7 <u>Remuneração e benefícios</u> .....	37
2.2.1.8 <u>Plano de cargos e salários e critérios de ascensão</u> .....	38
2.2.1.9 <u>Clima organizacional e relacionamento interpessoal</u> .....	40
2.2.1.10 <u>Satisfação pelo trabalho</u> .....	41
2.2.1.11 <u>Reconhecimento profissional</u> .....	42
2.2.1.12 <u>Comunicação interna e abertura para o diálogo</u> .....	43
2.2.1.14 <u>Autonomia e nível de desafio no trabalho</u> .....	45
2.2.1.15 <u>Envolvimento e participação nos processos de decisão</u> .....	46
2.2.1.16 <u>Condições físicas e recursos materiais</u> .....	47
2.2.1.17 <u>Imagem da empresa</u> .....	48
2.3 Administração Pública.....	50
2.3.1 <i>Características e particularidades</i> .....	50
2.3.2 <i>Retenção de pessoal no setor público</i> .....	52
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	57
3.1 Estratégia, tipo e método de pesquisa.....	57
3.2 Unidade de análise e de observação.....	58

3.3 Instrumentos de coleta de dados .....	60
3.4 Tratamento e análise dos dados .....	63
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	66
4.1 Análise descritiva dos itens de segmentação .....	66
4.2 Análise descritiva e qualitativa das variáveis pesquisadas e sua influência na retenção de pessoas .....	72
4.3 Análise dos cruzamentos entre os itens de segmentação e as variáveis pesquisadas .....	80
4.3.1 <i>Desenvolvimento profissional</i> .....	80
4.3.2 <i>Desenvolvimento continuado</i> .....	81
4.3.3 <i>Oportunidades de treinamento</i> .....	82
4.3.4 <i>Flexibilidade no trabalho</i> .....	83
4.3.5 <i>Carga horária</i> .....	84
4.3.6 <i>Ritmo de trabalho</i> .....	85
4.3.7 <i>Variedade de tarefas</i> .....	86
4.3.8 <i>Criatividade</i> .....	87
4.3.9 <i>Salário</i> .....	88
4.3.10 <i>Remuneração justa</i> .....	89
4.3.11 <i>Seguro de vida</i> .....	90
4.3.12 <i>Auxílio-alimentação</i> .....	91
4.3.13 <i>Previdência privada</i> .....	92
4.3.14 <i>Assistência médica</i> .....	93
4.3.15 <i>Plano de cargos e salários</i> .....	94
4.3.16 <i>Critério de ascensão</i> .....	95
4.3.17 <i>Clima organizacional</i> .....	96
4.3.18 <i>Relacionamento interpessoal</i> .....	97
4.3.19 <i>Satisfação pelo trabalho</i> .....	98
4.3.20 <i>Reconhecimento profissional</i> .....	99
4.3.21 <i>Comunicação interna</i> .....	100
4.3.22 <i>Abertura para o diálogo</i> .....	101
4.3.23 <i>Feedback</i> .....	102
4.3.24 <i>Relacionamento com a chefia</i> .....	103
4.3.25 <i>Autonomia</i> .....	104
4.3.26 <i>Nível de desafio</i> .....	105

<i>4.3.27 Participação nas decisões</i> .....	106
<i>4.3.28 Condições físicas</i> .....	107
<i>4.3.29 Recurso material</i> .....	108
<i>4.3.30 Imagem da empresa</i> .....	109
<i>4.3.31 Retenção de pessoal</i> .....	110
4.4 Análise descritiva e qualitativa da percepção dos empregados.....	119
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	130
REFERÊNCIAS .....	136
APÊNDICES .....	1477

## 1 INTRODUÇÃO

A transformação nos cenários econômico, tecnológico e de mercado, ocorrida nas últimas décadas, bem como a globalização marcada por forte processo de abertura econômica, alterou os padrões de produção e as características do trabalho (BROCK *et al.*, 2006). Diante desse mundo empresarial, no qual a informação e o conhecimento tornaram-se artigos valiosos, e as mudanças são sempre muito rápidas, exige-se excelência organizacional tanto como condição para o sucesso quanto como meio de sobrevivência. (CANÇADO *et al.*, 2005). Assim, desenvolve-se uma nova visão a respeito da estratégia organizacional, na qual o alinhamento precisa atingir todas as áreas da empresa, incluindo Recursos Humanos (RH), que passa a ser visto como fundamental para o alcance dos objetivos (BROCK *et al.*, 2006).

Sendo, então, o foco das empresas voltado para os recursos humanos e a sua capacidade contínua de contribuição para a geração de valor nas organizações (ULRICH, 1998), as pessoas tornam-se fator vital para a manutenção da competitividade, acarretando a necessidade de repensar as formas de reter os profissionais que são considerados indispensáveis para a organização (PONTES, 2001). Desse modo, a busca pela manutenção de pessoal passa, principalmente, pela tentativa de mantê-los motivados e envolvidos com a visão do negócio e com os resultados da organização, articulando também os objetivos de ambas as partes (MENDONÇA, 2002).

Portanto, administrar o capital intelectual tornou-se uma tarefa desafiadora para as empresas, uma vez que profissionais altamente qualificados que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos transformam-se em perda para as organizações. Segue, então, a necessidade de implementação de políticas e práticas que tenham como função principal a retenção dos melhores profissionais (IZAWA; SILVA; SCHOLTZE, 2006).

Para tanto, as empresas estão adotando algumas ações que incluem aspectos relativos ao ambiente de trabalho, formas de remuneração, reconhecimento profissional, investimento em capacitação, abertura dos canais de comunicação e *feedback* permanentes, credibilidade e posicionamento da organização junto ao mercado. Vale ressaltar, porém, que o fato de investir em estratégias de retenção de pessoal não faz com que as empresas deixem de assumir sua posição de utilização da mão de obra. O investimento em estratégias que visem à retenção das pessoas na organização é uma forma de sobrevivência imposta pelo processo competitivo e ainda é ação restrita a poucas empresas e para determinados grupos específicos (SARSUR, 1999).

No caso das empresas estatais, a gestão de pessoas tem-se concentrado na reestruturação de sua força de trabalho, seja por meio da composição dos quadros de pessoal, seja na revisão dos sistemas de remuneração, cargos, carreiras e benefícios. Dessa forma, ter um plano de carreira bem construído é importante para a retenção das pessoas no setor público, além de ser uma ferramenta que permite atrelar claramente os objetivos individuais aos organizacionais, por meio do alinhamento da carreira aos resultados do negócio (FREITAS; JABBOUR, 2010).

A retenção de pessoal no setor público pode ser evidenciada conforme o trabalho desenvolvido por Garcia (2010) com funcionários públicos da Secretaria de Saúde do Estado do Rio de Janeiro. Os resultados mostraram que os baixos salários e a falta de oportunidade de crescimento geraram insatisfação nos empregados e apresentaram-se como indicador de desmotivação, desencadeando e justificando o desligamento das pessoas da instituição.

No Estado de Minas Gerais, a partir de 2007, as carreiras foram reestruturadas, as atribuições foram ampliadas e as regras de progressão possibilitam um desenvolvimento mais amplo dos empregados públicos estaduais ao longo de sua vida profissional (REIS NETO; ASSIS, 2010). Além disso, foi instituída uma sistemática avaliação de desempenho, cujo resultado está associado ao pagamento de gratificações e progressões (MARCONI, 2005).

Dessa maneira, os esforços que vêm sendo realizados para a manutenção dos empregados no setor público passam por estabelecer uma linha de trabalho com viés desafiador, aprendizado constante, oportunização de condições para flexibilidade dos funcionários – do nível estratégico ao operacional, num amoldamento do corpo funcional ao tamanho ideal de um Estado moderno, com a manutenção constante das perspectivas de carreiras, sempre atento à dinâmica do mundo, do trabalho moderno e do mercado (BALASSIANO, 2008).

Em função desses aspectos, a relevância desta pesquisa está em ampliar a análise sobre as políticas e práticas de retenção de pessoal no setor público e aprofundar esses estudos, conforme a visão dos empregados. Pretende-se, com isso, fornecer subsídios para que a empresa em estudo possa analisar suas políticas e práticas de retenção de pessoal, voltadas para os profissionais do cargo Técnico Superior Especializado (TSE). Os resultados poderão contribuir para a revisão dessas políticas e práticas, com possibilidade de reter os profissionais por maior tempo na empresa.

Neste sentido, a questão central que norteia a pesquisa pode ser assim definida: qual a percepção de empregados e ex-empregados de uma empresa pública do Estado de Minas

Gerais quanto às variáveis de influência na retenção e a sua contribuição para a permanência deles na empresa?

Para tanto, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar e analisar a percepção dos profissionais de uma empresa pública do Estado de Minas Gerais quanto às variáveis de influência na retenção e a sua contribuição para a permanência deles na empresa.

Os objetivos específicos consistem em:

- a) levantar as variáveis de retenção que são pertinentes ao caso em estudo;
- b) analisar a percepção dos empregados e dos ex-empregados da empresa quanto aos fatores de retenção;
- c) analisar a contribuição de cada fator de retenção para a permanência dos atuais empregados da empresa;
- d) analisar a contribuição que cada fator de retenção oferecia para a permanência dos atuais ex-empregados da empresa;
- e) comparar a percepção dos empregados com a percepção dos ex-empregados, buscando identificar possíveis diferenças.

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos, contados desde a Introdução. O capítulo 2 trata do referencial teórico do trabalho, dividido em três partes distintas e complementares ao desígnio do estudo. Na primeira parte, discutem-se aspectos relacionados com a gestão estratégica de pessoas, precedida de breve explanação acerca do processo evolutivo dos recursos humanos no Brasil. Ulrich (1999), Albuquerque (1999), Fischer (1998) e Dutra (2004), entre muitos outros, marcaram com suas perspectivas grande parte das páginas dessa sessão, dando sequência ao segundo item, relacionado com a retenção de pessoal.

No segundo item do capítulo 2, são problematizadas questões relacionadas à manutenção dos profissionais qualificados nas empresas. As implicações da não utilização de técnicas e estratégias de retenção são ressaltadas, assim como alguns fatores considerados determinantes para que uma empresa esteja em sintonia com as práticas mais atuais para reter seus profissionais e mantê-los motivados em seu ambiente de trabalho. Ao final, são discutidas variáveis de influência na retenção, que vão desde fatores econômicos, ligados aos salários e aos benefícios, até condições físicas e imagem da empresa empregadora.

Na terceira parte do referencial teórico, são debatidas as características e as particularidades da gestão na Administração Pública, tomando-se alguns exemplos práticos e

analisando-se pormenorizadamente a retenção de pessoal nesse segmento, em que Balassiano (2008) e Almeida (2008) são as principais referências, entre outros autores pesquisados.

Após a fundamentação teórica, foi articulada a metodologia da pesquisa, relatada no capítulo 3. Optou-se pelo método de estudo de caso único, e as estratégias de coleta e tratamento de dados foram a quantitativa e a qualitativa; esses foram coletados por meio de questionário e de entrevistas – o que permitiu efetuar um cruzamento de informações e obter maior amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo. O capítulo ainda apresenta a unidade de observação e análise – uma empresa pública do Estado de Minas Gerais – e discute detalhadamente o processo de aplicação dos instrumentos de exame.

No capítulo 4, foram descritas e analisadas a percepção dos empregados da empresa estudada no que se refere às variáveis de retenção de pessoal. Os indicadores de retenção foram descritos e analisados quantitativa e qualitativamente, sendo elaborado um cruzamento entre as avaliações feitas das variáveis existentes *versus* as variáveis desejadas em uma organização qualquer. Ainda foram feitos cruzamentos sob a perspectiva dos empregados e dos ex-empregados de forma comparativa.

As considerações finais foram articuladas no capítulo 5. Uma síntese pontual é apresentada, ratificando as principais noções discutidas e registrando os mais importantes resultados da pesquisa. Além disso, algumas limitações do percurso analítico e descobertas adjacentes compõem o escopo dessa sessão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão estratégica de pessoas

#### 2.1.1 *Processo evolutivo no Brasil*

A relação entre as pessoas e as empresas foi diretamente modificada nas últimas décadas em razão de fatores como a globalização da economia, a turbulência tecnológica e a maior complexidade das arquiteturas organizacionais (DUTRA, 2008). Para Cançado *et al.* (2005), essas transformações na economia, no mercado e na tecnologia resultaram na necessidade da área de recursos humanos (RH) em reafirmar seu papel, assumindo a condução das mudanças organizacionais. Corroborando esse pensamento, Lacombe e Tonelli (2001) sustentam que essas transformações impulsionaram a transformação do antigo e ultrapassado Departamento de Pessoal, que privilegiava o aspecto operacional, em área de gestão de pessoas, que enfoca a estratégia.

Para compreender a demanda por novas atribuições competentes ao Departamento de Recursos Humanos no Brasil, é importante lembrar que a implementação da prática no país teve alguns anos de atraso em relação aos países da Europa e aos Estados Unidos (LACOMBE; TONELLI, 2001); ressalta-se ainda que a evolução da área passou por fases que acompanham a própria história brasileira (DUTRA, 2008).

Dessa forma, Cançado *et al.* (2005) fazem uma ordenação na qual dispõem sobre a evolução do RH, a partir do início do século XX, com a implantação das primeiras fábricas no país. Nesse período, não existia uma legislação trabalhista, e a função do setor limitava-se ao registro e ao pagamento dos empregados. Na década de 1930, tem-se a criação de uma estrutura sindical e a formatação de leis para disciplinar as relações entre capital e trabalho, uma vez que nesse período houve o fortalecimento da atividade industrial no país (CANÇADO *et al.*, 2005; DUTRA, 2008). Nesse momento, deu-se início, no Brasil, à história dos Departamentos de Pessoal (CANÇADO *et al.*, 2005).

Na linha da evolução do RH, os anos de 1940 até 1960 formaram o período em que o país viveu um processo de redemocratização, sendo marcado pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), promulgada em 1943 e que ainda regula as relações de trabalho no Brasil.

Entretanto, o foco do Departamento de Pessoal continuava limitado a atividades burocráticas e de controle e à operacionalização de políticas que garantiam apenas o cumprimento das leis. (CANÇADO et al., 2005).

O Brasil viveu a partir de 1964, conforme afirmado por Dutra (2008, p. 33), um período de “gestão mais profissionalizada de pessoas baseada no paradigma taylorista/fordista”, trazido por empresas multinacionais instaladas no país. Entre os traços mais característicos desse paradigma, o autor destaca a racionalização do trabalho com uma profunda divisão das tarefas, o desenvolvimento da mecanização por meio de equipamentos especializados, e a produção em massa de bens padronizados (DUTRA, 2008).

Assim, até a década de 1980, o papel desempenhado pelo Departamento de Recursos Humanos era de caráter mecânico e com atribuições rotineiras. Contudo, foi a partir desse período que as expectativas e as necessidades dos trabalhadores configuraram-se como fatores de pressão interna nas empresas, demandando novas técnicas e instrumentos de gestão, verificando-se também uma preocupação com a revisão de conceitos relativos à gestão de pessoas (DUTRA, 2008). No entanto, as questões acerca dos novos conceitos e instrumentos de gestão só se consolidaram nos últimos anos da década de 1990, período no qual “a gestão de pessoas passa a constituir-se em diferencial competitivo” (CANÇADO et al., 2005, p. 1).

A partir desse momento, o RH como departamento funcional, concebido durante a era industrial, não era mais adequado, tornando-se necessário reinventar a área, requerendo um papel muito mais estratégico e gerador de resultados para o negócio da empresa e com um novo perfil e novas competências. Algumas das razões para a mudança são o cenário competitivo no Brasil, as transformações na natureza do trabalho e os novos conceitos sobre o capital intelectual (SOUZA, 2000).

Outros fatores considerados primordiais na delimitação de um novo papel para a gestão de recursos humanos são decorrentes de seu esgotamento como função meramente operacional, processo esse motivado principalmente pelo comportamento do setor em relação ao conjunto sequencial de mudanças que as organizações vinham atravessando. A postura passiva, secundária e defensiva diante das mudanças favoreceu a gradativa perda de importância e de reconhecimento da área de recursos humanos nas organizações. Esses fatores estimularam uma reestruturação de seu papel e a busca de uma nova concepção em gestão de pessoas mais bem adaptada ao ambiente competitivo atual (FISCHER, 1998).

Neste sentido, Ulrich (1998) destaca os novos paradigmas diante dessa mudança de cenário (QUADRO 1):

<b>Mudança nas Atribuições do Setor de Recursos Humanos nas Empresas</b>	
<b>Velhos Paradigmas</b>	<b>Novos Paradigmas</b>
Operacional	Estratégico
Preocupação com o qualitativo	Preocupação com o quantitativo (métricas, indicadores, etc.)
Policiamento	Parceria
Administrativo	Consultivo
Voltado para a função	Voltado para o negócio
Voltado para a empresa	Voltado para o mercado consumidor
Foco na atividade	Foco na solução
Curto prazo	Longo prazo
Reativo	Preventivo

**Quadro 1: Velhos e novos paradigmas**

Fonte: Ulrich, 1998, p. 39.

Não obstante, Ulrich (1998) afirma que os papéis assumidos pelos recursos humanos tornam-se múltiplos. Assim, ao mesmo tempo em que a área de RH assume atribuições de agente fiscalizador do cumprimento das políticas e das normas, as forças competitivas exigem excelência organizacional, imputando-lhe uma perspectiva estratégica (CANÇADO et al., 2005). Trata-se, portanto, de uma ampliação das demandas e perspectivas dos profissionais de RH, os quais devem continuar a responder por atividades de âmbito operacional, mas passam também a desempenhar papéis diversos, cada vez mais complexos e, algumas vezes, até paradoxais (ULRICH, 1998).

### **2.1.2 RH estratégico**

Diante das implicações trazidas pela turbulência crescente no cenário empresarial, as organizações começam a buscar maior flexibilidade e velocidade de respostas no enfrentamento de situações complexas do mercado competitivo. Para tanto, as empresas passam a necessitar de pessoas com mais autonomia e iniciativa e a buscar uma ampliação do comprometimento delas com os objetivos e as estratégias organizacionais (DUTRA, 2004).

A abordagem estratégica para recursos humanos teve seu início em meados da década de 1980, ressaltando o papel do RH no planejamento estratégico da empresa e colocando ênfase no alinhamento entre estratégia organizacional e políticas e práticas de recursos humanos (ULRICH, 1998; BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005).

Desse modo, o escopo da abordagem estratégica está em favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais, além de visar à mudança de um modelo com base no controle, para outro de comprometimento das pessoas. Na estratégia de comprometimento, as políticas de recursos humanos devem se basear em certas premissas, como a atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; a criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas da empresa; e a adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005). Para tanto, “as pessoas são consideradas parceiras no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados” (ALBUQUERQUE, 1999, p. 39).

Seja numa perspectiva de curto prazo, seja principalmente de longo prazo, a gestão estratégica de recursos humanos deve ter o foco na identificação das demandas da organização e dos empregados, bem como na transformação dessas demandas em um modelo de gestão de pessoas que possibilite a implementação da estratégia organizacional e o desenvolvimento de um novo relacionamento entre empresa e empregado (ULRICH, 1998). Dentro dessa visão, o foco da área de recursos humanos é móvel, conforme as mudanças do cenário no qual a organização está imersa, de tal modo que a função do RH “deverá sair do discurso e realizar suas ações de maneira mais condizente com as reais necessidades dos mercados externo e interno das organizações”. (SARSUR, 1999, p. 57).

O papel estratégico desempenhado pelo RH passa a ser o de repensar estrategicamente as atividades próprias da área (LACOMBE; TONELLI, 2001), perfazendo a necessidade de mudanças não apenas adaptativas, mas também proativas, de maneira que se tenha o

reconhecimento do elemento humano como vital para o sucesso das organizações, resgatando o saber e a capacidade humana de trabalho. (SARSUR, 1999). Para isso, as pessoas tornam-se um dos principais fatores na busca por competitividade, uma vez que são consideradas recursos estratégicos da empresa e representam um capital raro, capaz de gerar valor (CÉSAR; BIDO; SAAD, 2006). Assim, pode-se dizer que, “transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas empresas que esperam ter sucesso no próximo século [...] sendo provavelmente necessário redefinir a missão da área de recursos humanos das empresas (GONÇALVES, 1997, p. 16).

Diante disso, Fischer (1998, p. 112) afirma que as empresas modernas deverão ser capazes de “transmitir a sua estratégia para as pessoas e, através do exercício destas estratégias, transformar estas pessoas em agentes de competitividade”. Sob esse aspecto, o RH deve tornar-se um elemento estimulador de ambientes voltados para a criação, a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos.

A tendência de mudança, para um modelo estratégico, nas práticas de gestão de pessoas no caso das empresas brasileiras, é confirmada por Fischer (1998), que enfatiza um princípio de gestão marcado por incentivos e valorização ao desenvolvimento e ao comprometimento das pessoas com a contrapartida de exigência crescente de resultados. O autor ressalta, porém, que as tendências de mudanças não podem ser generalizáveis para o conjunto das empresas brasileiras, que, em sua maioria, ainda se defrontam com modelos tradicionais de gestão de pessoas (FISCHER, 1998).

Nessa direção, Kilimnik (2000) observa que uma quantidade significativa das empresas com modelos mais tradicionais está caminhando para uma configuração intermediária, incorporando alguns traços das tendências atuais. A referida autora indaga se esses resultados revelam a implementação de modelos mais atuais de gestão ou representam apenas uma solução intermediária no intuito de sustentar as vantagens dos modelos tradicionais e, concomitantemente, atenuar as ameaças que poderiam advir de transformações mais radicais.

Todavia, Fleury e Fleury (1995) apontam a dificuldade de encontrar políticas e práticas de gestão de pessoas que se configurem como uma referência para as novas tendências. Segundo os autores, o que se percebe são alguns pressupostos que norteiam a busca por novas formas organizacionais, como agir de forma estratégica, integrar os processos de decisão e usar de modo inteligente a informação e o conhecimento.

Mas, de fato, as organizações estão tentando alcançar suas vantagens competitivas por meio da valorização de sua força de trabalho e da ampliação do conhecimento, visto que é no

capital intelectual que estão as principais vantagens que as empresas poderão usufruir (ALBUQUERQUE, 1999). Além disso, a mudança de postura das organizações vem da percepção de que quanto mais elas buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais elas dependem das pessoas; como implicação, tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e às necessidades que as pessoas manifestam (DUTRA, 2004).

Desse modo, diante do desafio de gerar e sustentar o comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias da empresa, cabe ao RH ser capaz de reconhecer, envolver-se e atender a demandas, anseios e necessidades dos funcionários, bem como prover meios e condições propícias que levem as pessoas a dar sua máxima contribuição para o sucesso da organização (ULRICH, 1998). Para tanto,

nas firmas do futuro, o capital intelectual precisa se tornar um investimento contínuo em que empregados estejam constantemente aprendendo, mudando, desafiando e reinventando não somente a firma propriamente dita, mas eles mesmos. O RH no futuro terá um papel central na aquisição, fomento e investimento em capital intelectual (ULRICH, 1998, p. 8).

Contudo, vale lembrar que a maneira como geriam as pessoas sempre foi importante, mas eram os recursos físicos e o dinheiro que influenciavam no sucesso de uma empresa; hoje, a habilidade de gerir seu pessoal determina o sucesso ou o fracasso final de uma organização. Os ativos intelectuais assumiram papel dominante na economia, nas empresas e no trabalho (GUBMAN, 1999). Assim,

o atual dono dos meios de produção passa a ser quem detém o conhecimento. Não será mais, como no passado, o dono da terra, das máquinas ou do capital. O conhecimento é cada vez mais portátil e migra com quem tem a capacidade de criá-lo. A gestão de pessoas passou assim a ter proeminência (SOUZA, 2000, p. 75).

Portanto, o RH está diante do desafio de “reter indivíduos com habilidade, perspectiva e experiência suficientes para conduzir o negócio global” (ULRICH, 1998, p. 29), uma vez que a manutenção do capital intelectual da empresa é uma tendência para a constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas (ULRICH, 1998; ALBUQUERQUE, 1999). Mas essa passagem para um modelo transformado exige uma cultura organizacional na qual são de fundamental importância mudanças, não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também e, principalmente, nos valores individuais e organizacionais (ALBUQUERQUE, 1999).

Assim, a mobilização de pessoal torna-se central nessa nova tomada de posição, já que as empresas que querem manter-se competitivas devem levar em consideração seu quadro

funcional como recurso fundamental. Nesse contexto, o RH assume o papel na definição e na execução de políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para a retenção de pessoal, alinhadas com os objetivos da organização.

## **2.2 Retenção de pessoal**

Conforme visto anteriormente, o modo como as empresas efetuam a gestão de pessoas vem passando por transformações no mundo todo. Essas mudanças são causadas por alterações na organização do trabalho, no relacionamento entre as empresas e os empregados, e na maneira pela qual esses encaram sua relação com o trabalho (DUTRA, 2001). A necessidade de se ter o comprometimento das pessoas aumentou a importância estratégica delas e as tornou fonte de pressão sobre as organizações. Desse modo, ao estabelecerem um relacionamento de trabalho com a organização, as pessoas procuram satisfazer a um conjunto de necessidades próprias, e as empresas, por sua vez, tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e às necessidades que as pessoas manifestam (DUTRA, 2004).

Assim, nas últimas décadas, com a diminuição na importância conferida às fontes tradicionalmente associadas à obtenção de vantagem competitiva – como a ênfase no produto e na tecnologia de produção –, há maior preocupação com o aspecto humano (FARIA; FERREIRA; CARVALHO, 2008), pelo fato de as empresas dependerem muito mais da forma como administram sua força de trabalho do que da tecnologia (ALBUQUERQUE, 1999). Dessa maneira, a pressuposição de que a tecnologia poderia substituir o conhecimento humano tem-se revelado falsa, visto que o ativo material de uma empresa só terá valor se as pessoas souberem o que fazer com eles (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Tal ideia é reforçada por Ulrich (1998), quando ele afirma que o capital intelectual é o único ativo apreciável nas empresas. Enquanto outros ativos como fábrica, equipamentos e maquinaria depreciam-se no decorrer do tempo, o capital intelectual é um ativo intangível que cresce firmemente e prospera sempre, tornando-se imprescindível, então, compreender a importância e a utilização desse contingente humano nas organizações (ULRICH, 1998).

Sendo, portanto, o capital intelectual uma fonte de conhecimento, produtividade e qualidade nas organizações, a única vantagem competitiva sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe por meio de seus empregados, justificando a importância em reter os detentores do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Ressalta-se,

porém, que se trata de manter as pessoas consideradas interessantes para a empresa, uma vez que, diante do alto número de profissionais disponíveis no mercado de trabalho, as organizações podem optar por desligar aqueles que não proporcionam resultados satisfatórios ao esperado por elas (SARSUR, 1999).

De fato, em virtude de maior oferta de recursos humanos do que de oportunidades de emprego, aumenta a concorrência entre os profissionais – o que gera trabalhadores mais qualificados –; por conseguinte, cresce a demanda entre as empresas pelos melhores profissionais (CÉSAR; BIDO; SAAD, 2006). Como consequência dessa dinâmica, ocorre uma disputa por mão de obra qualificada entre as empresas, já que o mercado de trabalho tornou-se mais seletivo, e os requisitos para contratação ficaram mais exigentes, sobretudo quanto à formação e à experiência que são cada vez mais valorizadas. Portanto, as organizações estão procurando pessoas que agreguem valor à sua missão e aos seus objetivos, refletindo na busca de candidatos mais qualificados, uma vez que essas pessoas são consideradas fator decisivo para assegurar o sucesso organizacional (ALMEIDA, 2008).

Nesse sentido, a função de apoio pertencente ao RH tende a assumir novo posicionamento na sua esfera de ação, diante da necessidade de valorizar os profissionais, que são elementos diferenciados para melhor desempenho organizacional (SARSUR, 1999). Logo, faz-se necessária uma atuação da área de recursos humanos no desenvolvimento das estratégias da organização, na medida em que essa cuida com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências indispensáveis voltadas para a missão e os objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001; ALMEIDA, 2008).

Assim sendo, as empresas que conseguirem desenvolver seus funcionários, torná-los comprometidos e fazê-los perceber o seu papel dentro da organização poderão obter resultados bastante favoráveis. Entretanto, não basta atrair talentos ou mesmo desenvolvê-los se a organização não mantiver uma política de reconhecimento capaz de reter essas pessoas e mantê-las atualizadas quanto aos seus conhecimentos e competências (BROCK *et al.*, 2006).

Corroborando essa ideia, Fischer e Albuquerque (2001) apontam resultados importantes acerca dos principais desafios estratégicos da gestão de pessoas nos próximos anos. Caracterizado como de alta relevância, o desafio de atrair e manter talentos<sup>1</sup> aparece como destaque absoluto, haja vista que, para 64,2% dos respondentes, esse será o grande objetivo da gestão de pessoas nas empresas competitivas (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001).

---

<sup>1</sup> Observa-se que, quando os entrevistados enfatizam os talentos, eles estão ressaltando a necessidade de diferenciar pessoas, atraindo e retraindo apenas os que apresentam uma atuação de destaque.

No entanto, apesar de ser crescente o número de organizações que reconhecem o capital intelectual como fonte essencial de vantagem competitiva, a grande questão está em como reter e estimular esse capital, já que, apesar de os dirigentes empresariais, em sua maioria, reconhecerem o valor da retenção de pessoal qualificado, eles não sabem como articular essa manutenção (O'REILLY; PFEFFER, 2001).

Assim, elementos como respeito, confiança, condições de crescimento e desenvolvimento, estabelecimento de desafios e relações positivas na empresa são algumas das perspectivas que poderiam ser adotadas, uma vez que as pessoas se envolvem e se comprometem quando veem que suas expectativas são alcançadas e suas necessidades atendidas, considerando o momento presente e futuro (DUTRA, 2001). Dessa forma, o desenvolvimento e o comprometimento dos novos profissionais dificilmente serão possíveis apenas com discursos sobre a missão da empresa e com programas de benefícios e salários que criam dependência e sentimentos de gratidão, insuficientes para suportar as pressões inerentes à competitividade (DUTRA, 2004).

De tal modo, as organizações precisam definir, de forma clara, o que esperam e quais são as suas expectativas, perante esse pessoal e quais perspectivas vão ofertar a esse corpo funcional. As empresas devem criar condições para que as pessoas, ao passo que atendam aos anseios da organização, também possam desenvolver-se e se sentirem realizadas em suas atividades (DUTRA, 2001). “Para tanto, a empresa deve observar os desejos, as necessidades e as motivações de cada um. A gestão de carreira torna-se parte dessa estrutura política para assegurar que as pessoas recrutadas permaneçam na empresa” (CHANLAT, 1995, p. 68).

Nesse sentido, Yamashita (2006) aponta alguns fatores considerados determinantes para que uma empresa esteja em sintonia com as práticas mais atuais para reter seus profissionais e mantê-los motivados em seu ambiente de trabalho. São eles:

- (a) canais de comunicação permanente entre a empresa e o empregado;
- (b) programa de integração e definição clara do que se espera do corpo funcional;
- (c) atribuição e envolvimento em tarefas desafiadoras e estimulantes;
- (d) *feedback* regular;
- (e) avaliação e promoção por desempenho;
- (f) divulgação da cultura organizacional da empresa;
- (g) programa de treinamento e desenvolvimento continuado;
- (h) programa de remuneração condizente com o espaço ocupacional;
- (i) programa flexível de benefícios diretos e indiretos.

Outras estratégias assinaladas para a retenção de pessoal baseiam-se em ações que garantam bom ambiente de trabalho, perspectivas de crescimento profissional, distribuição flexível de carga horária, relacionamento participativo e amigável, interesse em conhecer e aproveitar as ideias e sugestões, bem como a preocupação em manter-se confiáveis e competentes no seu campo de atuação (SARSUR, 1999).

Na busca pela retenção de pessoal, Almeida (2008) cita uma pesquisa conduzida pela PriceWaterhouse Coopers (1999) sobre as melhores práticas e tendências na gestão de pessoas, pela qual se constatou que os fatores mais relevantes são: a imagem da empresa (75%); desenvolvimento profissional (43%); salário (28%); e carreira (23%). A autora cita ainda outro estudo realizado com empresas brasileiras pela Boucinhas & Campos Consultores (2001), no qual indica que, entre os fatores de retenção mais citados, estão: a possibilidade de enfrentar desafios (39%); a existência de um bom plano de benefícios (22%); e as políticas de treinamento e desenvolvimento (11%).

Para tanto, as organizações precisam também de alguns valores que são considerados características de forte apelo para a motivação de seu pessoal, como um ambiente saudável, manutenção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento do valor dos empregados enquanto seres humanos, articulação para a busca de desafios, entre outros (PEDROSA, 2005).

Então, se hoje os profissionais qualificados são considerados recursos escassos e valiosos, as empresas só têm a ganhar ao serem mais astutas que a concorrência para criar um ambiente de trabalho atrativo, conseguindo os elementos certos e obtendo o máximo deles (GUBMAN, 1999). Entretanto, apesar de existir uma diversidade de estratégias recomendadas para as organizações que buscam a manutenção de pessoal, Sarsur (1999) enfatiza que as empresas não podem deixar de considerar suas características e necessidades, para, então, definir qual a melhor forma de atuação com relação aos seus recursos humanos.

Diante disso, para a proposta deste trabalho, foram articuladas algumas práticas em termos de recursos humanos que poderão auxiliar na avaliação sobre o que retém determinado grupo de empregados em uma empresa e como esse grupo avalia esses fatores na organização estudada.

Apesar de considerar que existe um universo amplo de perspectivas, foram selecionadas 31 variáveis para esse estudo, compreendendo aquelas que estão mais alinhadas ao contexto do setor público e conforme as especificidades da empresa estudada. Tal seleção se deu após levantamento referendado por uma revisão de literatura da autora da presente

dissertação. As variáveis estão fundamentadas em uma série de autores e são descritas pormenorizadamente conforme pode ser visto a seguir.

### ***2.2.1 Variáveis de influência na retenção***

#### **2.2.1.1 Desenvolvimento profissional e continuado**

O desenvolvimento profissional é um processo de longo prazo para aperfeiçoar a capacidade e a motivação dos empregados, com a finalidade de torná-los futuros membros valiosos da organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Também pode ser definido como um “conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionada pela organização e que aumenta a possibilidade de crescimento profissional dos empregados” (MOURÃO et al., 2003, p. 2).

Alinhado aos fatores estratégicos e à política da empresa, o desenvolvimento profissional tem papel importante no crescimento de uma organização, sendo um deles justificado pela busca por competitividade, a qual acelera o processo de evolução tecnológica e acaba provocando *gaps*<sup>2</sup> de habilidades. Como solução, estimular e apoiar o desenvolvimento de pessoas assume caráter profundamente estratégico, sendo considerado vital para a continuidade da empresa em ambientes competitivos (CESAR; BIDO; SAAD, 2006; DUTRA, 2001).

Os ganhos decorrentes do processo de desenvolvimento envolvem tanto as pessoas quanto as organizações, já que uma empresa só se desenvolve se as pessoas que a compõem se desenvolverem e vice-versa. Assim, existe maior probabilidade de haver uma identificação entre os valores de ambos (SÁ et al., 2002).

Os empregados, ao ganhar voz dentro das organizações, tornam-se fonte de pressão interna e buscam satisfazer a um conjunto de novas necessidades; entre elas está a necessidade de maior espaço para o desenvolvimento profissional (DUTRA, 2004). O investimento continuado no desenvolvimento dos profissionais, associado ao desempenho e aos resultados organizacionais, repercute nas expectativas de longa carreira na organização e encoraja a enfrentar desafios advindos da inovação (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2010).

---

<sup>2</sup> A tradução para a palavra *gap* pode ser entendida como “distanciamento”, “hiato”, “lacuna”, entre outros.

No entanto, deve-se estar ciente de que o desenvolvimento é um processo contínuo e permanente que abrange o treinamento formal, a troca de saberes entre os demais empregados e a participação em projetos desafiadores (SÁ et al., 2002). Desenvolver pessoas não é apenas ofertar informações para que elas as transformem em novos conhecimentos, mas é sobretudo dar-lhes formação básica para que elas conheçam sua potencialidade e ampliem suas habilidades, modificando os hábitos e os comportamentos dentro da empresa (PEDROSA, 2005).

De fato, os estudos realizados por Tanure, Evans e Pucik (2007) revelaram que investir no desenvolvimento dos empregados é uma das importantes estratégias utilizadas para a sua retenção, isso porque, ao empregar esforços em desenvolvimento, as empresas criam vínculos mais duradouros com esses profissionais e asseguram o seu comprometimento com os resultados organizacionais.

Friedman, Hatch e Walker (2000) mencionam o resultado de uma pesquisa realizada por Huselid (1995), por meio da qual se descobriram elevados índices de permanência dos funcionários em empresas que mantinham programas de desenvolvimento e motivação dos empregados. Assim, as práticas desenvolvidas para aumentar o conhecimento, as habilidades e a capacidade dos funcionários no trabalho contribuíam para a retenção deles nas empresas.

### **2.2.1.2 Treinamento**

Para autores como Milkovich e Boudreau (2000, p. 338), “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Complementando a abordagem, Marras (2000) conceitua treinamento como um processo de assimilação cultural de curto prazo, que tem por objetivo repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente com a execução de tarefas ou com a sua otimização no trabalho.

O treinamento constitui parte do desenvolvimento e é um meio de produzir oportunidades de aprendizagem e educação com vistas a uma melhoria nas características exigidas para os papéis funcionais desempenhados no presente e no cargo atual. Com efeito imediato, o treinamento torna os empregados mais criativos, produtivos e inovadores. Contudo, é preciso não confundir treinamento com um simples método de realizar cursos e

fornecer informações. O treinamento é um esforço de progresso individual e deve fazer parte dos objetivos do Departamento de Recursos Humanos de desenvolver continuamente as pessoas que trabalham na empresa (MACHADO, 2005).

Entre as vantagens de um forte e articulado programa de treinamento continuado, estão a oportunidade de desenvolvimento de cada empregado, de modo tal que esse, individualmente, possa alcançar os seus objetivos empresariais e ainda garantir que a organização e seu pessoal mantenham-se em ritmo de evolução e crescimento. Vale saber que, ao investir nas pessoas, a empresa desperta o sentimento de gratidão nelas, existindo, assim, a tendência de os profissionais ficarem mais tempo retidos na organização (BRANHAM, 2002).

No entanto, somente oferecer treinamentos não é garantia de reconhecimento pelos empregados. É preciso que tal capacitação esteja atrelada aos objetivos organizacionais, às atividades dos profissionais e aos seus anseios e expectativas. Nesse campo, por exemplo, os resultados de uma pesquisa realizada por Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003) revelam que apenas 52,4% dos respondentes percebem que as organizações ofertam treinamentos. Mas, entre os que percebem a oferta, grande parte compreende que não são oferecidas oportunidades de treinamento adequadas e/ou necessárias ao exercício de suas funções, o que pode gerar ainda mais desmotivação e dificultar a manutenção desses profissionais na empresa.

### **2.2.1.3 Carga horária e flexibilidade nos horários**

Para Robbins (2002), o horário flexível é um período compulsório por dia ou por determinados dias, no qual é permitido que os empregados escolham o horário mais adequado para eles e/ou que é mais produtivo para desenvolverem suas funções.

A flexibilidade no horário de trabalho e a existência de uma carga horária equilibrada são respostas às necessidades dos empregados para que esses tenham maior controle sobre seu tempo, além de tornar-se um aspecto importante no rol de benefícios não remunerados e concedidos aos empregados, visto que essa flexibilidade pode ajudar a equilibrar ou a facilitar a vida deles (GUBMAN, 1999; BRANHAM, 2002). As pessoas buscam inúmeras formas de satisfação pessoal e conciliação com o trabalho, e uma delas é um horário mais favorável de trabalho (LEONARDO, 2002; CHAMBEL; SANTOS, 2009).

Na visão de Chambel e Santos (2009), as organizações começam a implementar determinadas práticas de flexibilidade nos horários com o intuito de garantir maior compromisso por parte dos empregados e com a intenção de que esses não deixem a organização. As autoras defendem que dessa forma as organizações contam com o máximo comprometimento dos empregados, e esses se sentem mais valorizados e, conseqüentemente, desempenham melhor as suas tarefas.

Em pesquisa realizada por Nunes (1999), ficou constatado que, quando o volume de trabalho for compatível com a carga horária, havendo tempo adequado para a pessoa executar as atividades com tranquilidade, é sinal de que há boa qualidade de vida no ambiente de trabalho. Esses benefícios refletem na qualidade de produção e execução de tarefas, gerando ganhos quantitativos e qualitativos para as organizações, além de evitar prejuízos por conta de absenteísmos e perda do trabalhador.

#### **2.2.1.4 Ritmo de trabalho**

O ritmo das atividades está diretamente associado à saúde física e psicológica do empregado. Quando a organização é condicionada apenas no lucro e na produtividade, sem levar em conta as aptidões e as limitações de cada pessoa, ou quando requer um ritmo mais intenso do que o tolerável para a saúde física e mental de quem desenvolve a tarefa solicitada, ela acarreta prejuízos tanto para o empregado quanto para a empresa (CAMPOS, 2006). “O conflito entre os objetivos das organizações e as necessidades individuais torna-se um agente estressor a ser considerado na geração de ansiedade e de insatisfação no trabalho” (CAMPOS, 2006, p. 38).

Assim, as organizações precisam investir na busca por um estágio de bem-estar físico e mental do trabalhador de forma coletiva, empenhando-se em intervir nos locais de trabalho que estão considerados inadequados. Essa ação se justifica pela necessidade de evitar o desgaste da capacidade corporal e psíquica, uma vez que as conseqüências para as empresas são os afastamentos e os acidentes, o aumento do absenteísmo e de custos com a perda e reposição de pessoal (CAMPOS, 2006).

Faz-se necessário ainda que as organizações evitem o que Branham (2002) chama de “cultura do sacrifício”, na qual o gerente tem comportamentos incoerentes, com exigências excessivas por sacrifícios pessoais e sujeitos a prazos absurdos. Essa conduta pode gerar

problemas que afetam diretamente a empresa, como desgaste, absenteísmo e, por fim, culminar no desligamento do funcionário.

#### **2.2.1.5 Variedade de tarefas**

A variedade de tarefas é um fator forte de pressão e insatisfação no trabalho; ter essa variedade significa que a função exercida pelo empregado requer atividades diversas e utiliza um grande número de talentos e habilidades desse indivíduo (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Além disso, demandar aos empregados uma quantidade de tarefas cada vez mais monótonas é desmotivá-los, já que “o trabalho monótono é extenuante; o excesso de trabalho monótono é mortal” (ULRICH, 1998, p. 171). Corroborando essa ideia, Beyda e Wetzel (2008) citam a perspectiva de Sennett (1999) ao proferir que a tarefa rotineira pode degradar e decompor o trabalho.

O resultado do trabalho das pessoas é fundamental para as empresas, e a qualidade da relação entre os trabalhadores e as tarefas que eles realizam influencia diretamente na produtividade organizacional e, conseqüentemente, na retenção dos empregados. Portanto, para manter os empregados sempre motivados, faz-se necessário dar significado ao trabalho realizado por eles, por meio da intelectualização das tarefas com procedimentos variados e complexos (HAAK, 2000).

Autores como Tolfo e Piccinini (2007) e Morin, Tonelli e Pliopas (2007) baseiam-se nos estudos de Hackman e Oldhan (1975), ao afirmar que o trabalho é importante, útil e possui sentido para aquele que o realiza, se apresentar as seguintes características: (1) que a variedade de tarefas possibilite a utilização de competências diversas, de forma que o trabalhador se identifique com a execução; e (2) que seja um trabalho não alienante, no qual o trabalhador é capaz de identificar todo o processo – desde sua concepção até sua finalização.

Segundo Tolfo e Piccinini (2007), a partir do momento em que a tarefa se torna rotineira, burocrática, operacional e incapaz de estimular quem a executa, há influência na definição do sentido de trabalho para o indivíduo.

Também, com base no modelo de Hackman e Oldhan, que focaliza o conteúdo do trabalho como determinante para a satisfação do profissional, Sant’Anna, Moraes e Kilimnik (2005) afirmam que os autores partem da premissa de que as características da tarefa

promovem a emergência de estados psicológicos capazes de determinar a motivação e a satisfação do indivíduo no trabalho, especialmente em relação ao grau de importância com que a pessoa percebe seu trabalho. Para Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003), se esses estados psicológicos estiverem presentes, as pessoas estarão mais motivadas, e isso pode gerar maior retenção.

### **2.2.1.6 Criatividade**

A criatividade consiste no processo de desenhar e criar alternativas de produção, serviços ou formas de comportamento individual e organizacional. Portanto, propiciar espaço para o empregado usar a criatividade é a possibilidade de desenvolvimento de modos próprios e variados de execução das tarefas (MOTTA, 2004).

O trabalho criativo destaca-se como uma atividade inovadora, visto que a criatividade está associada ao conhecimento e aos fatores motivacionais do indivíduo no ambiente de trabalho, para a geração de inovações tecnológicas e para a conquista de competitividade (CHANG JR. et al., 2007). Corroborando essa opinião, Izawa, Silva e Scholtze (2006) afirmam que, para que uma empresa possa competir de modo eficaz, ela precisa da criatividade humana em todos os níveis da organização, já que o efeito da criatividade no dia a dia do trabalho traz resultados significativos para a organização.

O mercado compreendeu que a criatividade humana é um ativo real das empresas de sucesso feitas para durar, uma vez que criatividade e estratégia andam juntas nas empresas competitivas. As demais organizações estão fadadas ao desaparecimento pela incapacidade de reter os profissionais capazes de perceber oportunidades e até mesmo de reinventar os negócios da empresa, afinal, “é a criatividade que transforma conhecimentos em resultados” (SOUZA, 2000, p. 37).

Assim, ter espaço nas empresas para usar a criatividade é ter espaço aberto aos empregados de modo que haja receptividade e/ou implementação de ideias inovativas, assumindo a possibilidade e o risco de cometer erros (CHANG JR. et al., 2007). É recomendado, porém, que se tenha a pessoa certa, no lugar certo, a fim de que as suas melhores habilidades sejam desenvolvidas e estimuladas no desempenho de suas atividades (BRANHAM, 2002).

Chang Jr. et al. (2007) defendem a ideia de que os empregados desejam ter um ambiente de trabalho que promova a iniciativa criativa, e que essa qualidade do ambiente de trabalho é um fator que conserva os profissionais na empresa.

### **2.2.1.7 Remuneração e benefícios**

A remuneração é a recompensa dada às pessoas em decorrência do trabalho que fazem (ULRICH, 1998); é o elemento básico de diferenciação dos empregados nas organizações, pois é por meio da remuneração que as pessoas conseguem enxergar sua posição em relação à empresa e ao mercado de trabalho (DUTRA, 2008). Muitos profissionais consideram que “a remuneração é a avaliação do sucesso”, não significando somente ganhos econômicos (ULRICH, 1998, p. 175).

Outra definição para remuneração “inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 381). No que tange às recompensas ofertadas, além do salário básico, podem ser acrescentadas outras formas de pagamento para compor a cesta de remuneração total (BRANHAM, 2002). Assim, os benefícios tornam-se adições normais aos salários e são parte significativa do valor dado às pessoas, podendo algumas vezes se apresentarem como fortes aspirações dos empregados (MAYO, 2003).

Os benefícios são aspectos indiretos de remuneração total dos empregados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Como formas de compensação, são capazes de facilitar e qualificar a vida dos funcionários e complementar o sistema de salários, por incluírem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médica, seguro de vida, alimentação subsidiada, planos de previdência privada e outros (MARRAS, 2000). Desse modo, além de suprir as necessidades básicas, os benefícios indiretos são utilizados como mecanismos de atração e retenção de pessoas, por isso devem ser mantidos como algo de rigor para reter uma força de trabalho qualificada (FITZ-ENZ, 2001).

A política salarial de uma empresa – que engloba remuneração e benefícios indiretos concedidos – tem como objetivo fundamental manter um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização quanto para os empregados e que traga maiores retornos em termos de desempenho organizacional (MARRAS, 2000). Assim, os empregados investem em dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, e se dedicam ao

trabalho e aos objetivos da empresa em troca de uma retribuição que seja adequada e justa (MACHADO, 2005).

A satisfação com a remuneração, os benefícios e o reconhecimento financeiro são fatores que determinam o engajamento dos empregados, daí a importância em manter um sistema de remuneração simples e compreensível, que permita sustentar a competitividade da empresa no mercado de trabalho, pagar salários mais altos às pessoas mais qualificadas (de maiores realizações) e proporcionar incentivos para o desempenho mais eficaz (GUBMAN, 1999). Quando os empregados assimilam que um projeto resultará em retorno financeiro para eles, a tendência é que trabalhem mais e melhor (ULRICH, 1988).

A prática remuneratória deve ser estruturada de maneira que reforce valores e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; fomente a busca por obtenção e estruturação de conhecimento; sirva de elemento atrativo para a retenção de talentos; e sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização (HIPOLITO, 2001).

Contudo, na literatura pesquisada, não há indicação de um único modelo a ser seguido visando à estruturação de programas de remuneração. Sua efetividade depende, em grande parte, da integração e do alinhamento com outras práticas de gestão de pessoas e deve atender tanto à empresa quanto ao empregado; assim, garantirá o atendimento das necessidades básicas e auxiliará na redução do estresse e do absenteísmo e na manutenção dos empregados (MARRAS, 2000).

#### **2.2.1.8 Plano de cargos e salários e critérios de ascensão**

Algumas são as definições para um Plano de Cargos e Salários. Pontes (1996), por exemplo, define o Plano de Carreiras como o instrumento que determina a trajetória de carreiras existentes na empresa. Outra definição encontrada é “o processo pelo qual o empregado identifica e implementa os passos necessários para atingir as metas da carreira”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 301). Já para Dutra (1996), carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo, fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa, atendendo à perspectiva de ambos.

Ao propor um Plano de Carreiras, a organização está estimulando as pessoas e concedendo-lhes instrumentos para que planejem o seu desenvolvimento pessoal e

profissional, assim como adquirindo os conceitos e as ferramentas necessárias para gerir seus recursos humanos de forma estratégica (DUTRA, 2002). Para Milkovich e Boudreau (2000), carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos.

Na perspectiva de Schein (1996), um Plano de Cargos e Salários ou um Plano de Carreiras torna os indivíduos mais autoconfiantes e capazes de assumir maior responsabilidade pelo seu desenvolvimento. Ratificando a visão do autor, Dutra (2001) preconiza que a gestão de carreiras deve configurar-se como um processo em contínua construção, envolvendo a empresa, os gestores e os empregados, tendo em vista que “a gestão de carreiras está encarregada de fazer frutificar melhor os interesses da empresa e de seu pessoal” (CHANLAT, 1995, p. 69).

De modo geral, ao entrarem na organização, os indivíduos criam a imagem de um Plano de Cargos e Salários que os conduzirá ao sucesso e à satisfação profissional. A realidade das empresas, porém, denuncia muitas incertezas e acontecimentos inesperados, fazendo-se necessário o diálogo aberto e franco sobre as expectativas e as possibilidades dos empregados e dos empregadores (DUTRA, 2001; SCHEIN, 1996).

Assim, Dutra (2001) propõe que os gestores criem um processo de discussão e a prática do diálogo permanente diante da clara visão dos critérios de ascensão e de carreiras oferecidos pela empresa e das expectativas dos empregados em relação ao futuro deles na organização. A mobilização de pessoal é necessária; portanto, resta à empresa conhecer os anseios e as necessidades de cada empregado (CHANLAT, 1995).

Um aspecto que deve ser administrado com seriedade pela empresa é o nível de expectativa em relação ao crescimento de carreira, ritmo de progresso e oportunidades futuras que os empregados possuem, já que, se essas expectativas não forem realistas, podem, em algum momento, constituir-se em elementos de uma frustração dificilmente reversível. Assim, ao se buscar profissionais com elevado potencial de crescimento, se assume que as organizações propiciarão oportunidades concretas de ascensão profissional, uma vez que a existência de um plano de carreira é considerada o elemento-chave nas ações de retenção dos jovens talentos (SARSUR; PEDROSA; SANT’ ANNA, 2003).

Por meio dos resultados de uma pesquisa realizada por Beyda e Wetzel (2008), os autores perceberam que os empregados que aspiram a carreiras em longo prazo desenvolvem compromissos e expectativas diferentes daqueles que pretendem permanecer na empresa por pouco tempo, almejando outros empregos (BEYDA; WETZEL, 2008). Nessa mesma direção,

Dutra (1996) defende que, ao implantarem um plano ou sistema de carreira, as empresas aumentam a capacidade de retenção de seus empregados.

### **2.2.1.9 Clima organizacional e relacionamento interpessoal**

A preocupação dos profissionais com o ambiente de trabalho ganhou espaço nas discussões da atualidade. Para Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003), a criação e a manutenção de um ambiente de respeito e confiança são condições primordiais para garantir o compromisso e a manutenção dos empregados. Na opinião de Branham (2002), nenhum profissional tolera trabalhar em um ambiente que seja hostil e exale “energia negativa”. O autor afirma que tratamentos abusivos, autoritários e desgastantes geram estresse, depressão e constantes conflitos internos, que influenciam negativamente na retenção das pessoas na empresa (BRANHAM, 2002).

Sendo, então, o ambiente de trabalho capaz de afetar o nível de motivação e comprometimento das pessoas nas empresas, ele pode também encorajar ou inibir o uso total das habilidades dos empregados (MAYO, 2003). Assim, a instalação de um clima organizacional harmonioso traz resultados positivos na qualidade de vida do empregado durante a execução de seu trabalho e na produtividade da organização (IZAWA; SILVA; SCHOLTZE, 2006).

Dessa forma, as empresas só têm a ganhar ao proporcionar um ambiente de trabalho agradável com espaço onde as pessoas gostem de frequentar, pertencer e contribuir, e no qual a convivência entre essas seja afável, de muita cooperação e participação. Para tanto, as organizações devem buscar intensamente a constituição de um local onde os empregados tenham prazer de continuar o projeto que estão desenvolvendo, de adquirir novos conhecimentos e de saberem que encontrarão um clima harmonioso e proativo (RESENDE, 2003).

Contudo, na diversidade das organizações, cada empregado está sujeito a diversos tipos de problema pessoal, financeiro, dificuldades de transporte, de saúde, e outros que podem afetar seu comportamento no trabalho, seu desempenho organizacional e seu relacionamento com os demais colegas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Assim, visando a um bom relacionamento entre as pessoas e que esse tenha influência direta na permanência dessas nas empresas, Yamashita (2008) acredita ser necessário ter um

programa de integração de novos empregados e uma definição precisa do que se espera de cada um. Para a autora, essa ação significa inserir o empregado no ambiente e na cultura da organização, facilitando o entendimento entre a empresa e o novo empregado, bem como a relação com os demais colegas.

Esse relacionamento interpessoal pode ser caracterizado pelo compartilhamento mútuo de ideias e do sentimento de pertencer a um grupo e de ser aceito por ele. Para isso, a cultura da organização pode ser tanto um aliado quanto um empecilho na busca por um ambiente agradável e harmônico, uma vez que culturas que valorizem de forma exacerbada a competitividade podem minar um ambiente social agradável (FERREIRA; FUERTH; ESTEVES, 2006).

Morin, Tonelli e Pliopas (2007) afirmam que o relacionamento interpessoal nas empresas também é fator que dá sentido ao trabalho, tornando-se uma experiência positiva, já que pode desenvolver laços de afeição duráveis entre os próprios empregados e entre empregados e empresa.

### **2.2.1.10 Satisfação pelo trabalho**

O significado de satisfação pelo trabalho é “uma reação emocional prazerosa ou positiva que uma pessoa tem em relação a suas experiências profissionais” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 125).

Os fatores relacionados com responsabilidade, desenvolvimento e características do trabalho são bastante relevantes para se obter grau de satisfação elevado (MOTTA, 2004); porém, a incompreensão sobre as implicações da satisfação pelo trabalho pode dificultar a retenção de pessoas, visto que as empresas deduzem que, se uma pessoa sabe executar muito bem suas atividades profissionais, então, conseqüentemente, ela está satisfeita (BUTLER; WALDROOP, 1999).

Mas, se os conhecimentos e as habilidades de um indivíduo não puderem ser usados em um trabalho intimamente ligado aos próprios interesses, há grandes possibilidades de que ele fique insatisfeito e deixe a empresa, pois esses interesses indicam que tipo de atividade o torna feliz e satisfeito. No trabalho, essa felicidade frequentemente se traduz em comprometimento e engajamento, favorecendo a retenção das pessoas (BUTLER; WALDROOP, 1999).

O conteúdo do trabalho tem sido considerado como importante fator para a satisfação do empregado, capaz de reduzir as taxas de absenteísmo e rotatividade, aumentar a produtividade e o desempenho dos trabalhadores. Esse fato se dá porque as características da tarefa promovem a emergência de sentimentos ligados à motivação e à satisfação do indivíduo no trabalho, relacionado com o grau de importância com que a pessoa percebe seu trabalho, compreende-o e sente-se responsável pelos resultados (SANT'ANNA, 2002).

Assim, as pessoas que estão satisfeitas no trabalho tendem a permanecer em seus postos atuais, ao passo que, em situação contrária, em sua maioria, elas deixam a organização em busca de um trabalho mais satisfatório. Findando, é certo que “pessoas satisfeitas no trabalho estão menos vulneráveis a possíveis ofertas de trabalho, o que significa que são mais fáceis de reter” (YUZURU; MENERGON; MIYAZAKI, 2003, p. 7).

### **2.2.1.11 Reconhecimento profissional**

O reconhecimento profissional é uma reivindicação determinante na dinâmica da mobilização do trabalho, uma vez que, quando o trabalho profissional é reconhecido, também os esforços, as dúvidas e as decepções adquirem sentido (TOLEDO, 2006).

Segundo Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), as empresas devem direcionar as oportunidades e os investimentos aos profissionais que apresentem melhor desempenho e ofereçam o retorno desejado para elas, já que essa diferenciação fará com que os melhores profissionais se sintam reconhecidos e mais encorajados a se desenvolverem e evoluírem dentro da empresa. Assim, o fato de o indivíduo ter o reconhecimento profissional evitará que esse empregado com alto desempenho se sinta desmotivado ao perceber que ele faz jus às mesmas gratificações que os demais, com desempenho inferior (BRANHAM, 2002).

O conhecimento como vantagem competitiva é um desafio para as empresas que desejam ser bem-sucedidas; entretanto, não basta somente atrair ou mesmo desenvolver as pessoas, se a organização não alicerçar uma política adequada de reconhecimento capaz de reter os profissionais desejados e mantê-los atualizados quanto aos seus conhecimentos e competências (BROCK et al., 2006). Daí a importância de se definirem políticas e práticas de desenvolvimento e reconhecimento profissional que privilegiem a autonomia de ação e a exigência de mais e maiores desafios dentro do ambiente de trabalho, como tentativa de reter pessoal qualificado (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005).

### **2.2.1.12 Comunicação interna e abertura para o diálogo**

A comunicação interna é uma prática organizacional sustentada pela clareza estratégica e tem como foco os resultados esperados de cada empregado; ela desenvolve a responsabilidade coletiva e o senso de pertencimento, além de exercer importante função como transmissora e mantenedora da filosofia e dos valores organizacionais, estando intimamente ligada ao funcionamento dos grupos de trabalho e à sua participação (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2010).

Dessa forma, comunicar ajuda a organização a assegurar-se de que ela informa às pessoas e as envolve para que elas se tornem mais engajadas com as estratégias da empresa (GUBMAN, 1999). No ambiente de trabalho, além de gostar de ter acesso ao maior número de informações, os profissionais necessitam tê-las para sua tranquilidade e melhor execução de suas tarefas. Assim, todos os membros da organização devem se comunicar para ter a oportunidade de conhecer e discutir os fatos que afetam a empresa como um todo (MOTTA, 2004).

Para tanto, as organizações têm à sua disposição uma dezena de canais e veículos que podem agir positivamente no clima organizacional e na permanência de seu pessoal. É preciso, porém, que a comunicação interna tenha os objetivos bem articulados, a fim de pautar os instrumentos a ser utilizados (NASSAR, 2005; KUNSCH, 2002). Kunsch (2002) alerta ainda para o alinhamento entre discurso e prática; é preciso que a direção da empresa compartilhe dos ideais traçados pela comunicação interna e promova a transparência e a abertura para o diálogo – sem prejuízos à articulação dos negócios.

Rowntree (1992), por sua vez, ratifica que a comunicação deve ser uma via de mão dupla, ou seja, a direção deve prover os funcionários de informações, por meio da articulação de canais que os informem, mas também necessita ofertar as condições para que eles se expressem e questionem as organizações sobre os mais variados temas.

Por meio da oportunização de condições para a partilha de ideias e sentimentos, os empregados sentem que têm atenção da empresa e que são valorizados por essa, de modo tal que percebem os laços reforçados em razão dessa troca (ROWNTREE, 1992). Mais do que isso, segundo Kunsch (2002), a comunicação interna tem função estratégica e pragmática para as organizações, uma vez que pressupõe a harmonização de interesses entre empregados e empregadores, de forma que haja sintonia e sinergia. Do contrário, acredita-se que, sem

conhecimento dos anseios dos funcionários, a falta de comunicação possa desaguar em desmotivação e perda de pessoal.

Consequentemente, com o constante diálogo aberto e transparente, cria-se um ambiente favorável para a retenção de pessoas. As empresas, por meio dos gestores, devem propiciar as condições para a prática do diálogo com vistas a ouvir as expectativas e a reconhecer as demandas profissionais desses sujeitos, ávidos por desafios e desejosos por reconhecimento (FERREIRA, 2008).

Objetivando exemplificar, os achados de Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) mostram que 70,90% dos respondentes da pesquisa acreditam que a comunicação e a maneira como as informações circulam na empresa tornam-se fatores de insatisfação das pessoas no trabalho. Consequentemente, ter profissionais insatisfeitos significa maior dificuldade de retenção desses (YUZURU; MENERGON; MIYAZAKI, 2003).

### **2.2.1.13 Feedback e relacionamento com a chefia**

As pessoas se comprometem quando participam das decisões e têm desempenho melhor quando recebem *feedback*<sup>3</sup> (LEONARDO, 2002). Os planos de desenvolvimento individual com *feedback* construtivo propiciam aos colaboradores sentirem-se mais acreditados em sua capacidade criativa e a manterem expectativas em prosseguir na organização (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2010).

Esse fato se justifica, visto que, ao dar o *feedback*, o gestor ajuda os empregados a perceber melhor seu desempenho e ainda mostra como a organização os vê, auxiliando-os, desse modo, para que possam desenvolver um retrato de seu trabalho e de si mesmo. Logo, os empregados poderão melhorar seu desempenho de acordo com seus desejos e aptidões (ULRICH, 1998).

A importância do *feedback* é, por uma perspectiva, dar aos empregados subsídios para que eles melhorem sua atuação e, ao mesmo passo, ofertar informações à empresa para que essa atue na solução de determinados problemas que estejam afetando o profissional, e em outra visada, valorizar aqueles que desempenham bem suas funções, de modo até a sugerir

---

<sup>3</sup> A tradução da palavra *feedback* pode ser considerada como “retorno”, “resposta”, entre outros significados.

outros tipos de reconhecimento por parte da organização (MICHAELS; HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2002).

Assim, o *feedback* deverá se basear no respeito e na franqueza, mantendo-se como norte à deferência e aos valores éticos, uma vez que nessas situações nem sempre o retorno é positivo. É preciso que o gestor diga quando o rendimento está abaixo das expectativas e teça comentários sobre fracassos em determinadas atividades. Em outras situações, também se deve reconhecer e parabenizar o empregado por um trabalho bem realizado (MICHAELS; HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2002).

O relacionamento com a chefia igualmente se caracteriza pelo compartilhamento de ideias e sentimentos. Dessa forma, o papel da hierarquia tem maior relevância, já que a percepção dos empregados sobre o local de trabalho muito se confunde com a percepção que esses têm de suas hierarquias; assim, o relacionamento entre os indivíduos e os seus chefes imediatos pode interferir na permanência desses na empresa. Para tanto, as hierarquias podem fazer muito para criar tal atmosfera de interação ao estimular o processo de socialização dos membros de sua equipe, estabelecer rotinas que, simultaneamente, recompensem atitudes de companheirismo e atingimento de metas organizacionais (FERREIRA; FUERTH; ESTEVES, 2006).

#### **2.2.1.14 Autonomia e nível de desafio no trabalho**

Segundo Branham (2002), as empresas que estão realmente preocupadas com a retenção de pessoal entendem que seus profissionais desejam maior autonomia e liberdade para tomar decisões e mostrar o seu valor. E essas organizações, por sua vez, com receio de perder seu capital intelectual, tornam-se dependentes do envolvimento e do comprometimento dos empregados com os objetivos de negócios (SARSUR; PEDROSA; SANT'ANNA, 2003).

De acordo com Zarifian (2001, p. 68), “a autonomia e a tomada de responsabilidade implicam mudança bastante profunda nos métodos de controle de trabalho e deve ser acompanhada de uma verdadeira delegação de confiança por parte da chefia”. Já para Branham (2002), o ganho de autonomia influencia positivamente em um desempenho profissional mais eficaz.

Como fator de influência nas práticas de retenção de pessoal, dar um voto de confiança aos empregados, delegando-lhes responsabilidades e tarefas à altura, com projetos

desafiadores condizentes com seu nível profissional é o que se espera de uma empresa (YAMASHITA, 2008). Segundo Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), as pessoas precisam constantemente de novos desafios, uma vez que elas aprendem, principalmente, por meio de tarefas desafiadoras e fazendo coisas que nunca haviam feito anteriormente.

Na perspectiva de Gubman (1999), um dos fatores determinantes para o engajamento dos empregados na empresa é um trabalho desafiador e interessante. As empresas que desejam manter seus empregados motivados devem estar orientadas para a busca de desafios constantes (RODRIGUES et al., 1996).

Conforme pesquisa realizada por Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003), a principal variável para a retenção de jovens talentos é o envolvimento desses em projetos que sejam desafiadores (83,8%). Os achados de Vieira e Silva (2008) retratam ainda que a falta de desafios pode tornar algumas pessoas aborrecidas, irritadas e frustradas, transformando, então, em um dos principais fatores que motivam os empregados a sair da empresa (VIEIRA; SILVA, 2008).

### **2.2.1.15 Envolvimento e participação nos processos de decisão**

Participação consiste em maior envolvimento dos empregados nas decisões que os afetam diretamente. A verdadeira motivação se dá à medida que esses tenham condições de participar do planejamento, da organização, da liderança, do controle e dos projetos grupais. Além disso, os funcionários comprometidos com a organização estão mais propensos a interpretar e a discutir as mudanças anunciadas de forma favorável (BORTOLOTTI, 2010).

Para Zanini (2007), envolver a equipe por completo e compartilhar de um plano comum de trabalho de modo que todos possam contribuir com o processo de tomada de decisão é uma importante função da liderança. O autor ressalta ainda que somente existirá envolvimento e participação se houver um sentimento de confiança no grupo, e esse sentimento está inversamente relacionado com a rotatividade de pessoal.

Estimular o envolvimento dos empregados na empresa e fornecer a eles ferramentas necessárias para um desempenho eficiente é uma forma de melhorar a qualidade e a produtividade (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Assim, Bosquetti e Albuquerque (2005) destacam a importância da participação mais ampla dos empregados na formulação da

estratégia organizacional como forma de tornar o processo estratégico mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento das pessoas.

O comprometimento e a identificação com a filosofia de trabalho da empresa são fatores que contribuem para a permanência das pessoas na organização, uma vez que esse equilíbrio reforça o envolvimento e a participação dos empregados no trabalho (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Quando os funcionários se sentem pessoalmente envolvidos com uma empresa, eles tendem a se disponibilizarem intensamente para atingir as metas e os objetivos existentes. Assim, as demandas podem se transformar em recursos mediante a participação dos empregados, pois, quanto maior envolvimento deles nos processos de tomada de decisão, mais os empregados haverão de se sentir parte de cada decisão (ULRICH, 1998). Para agregar vantagens competitivas, as empresas necessitam de envolvimento mais efetivo dos seus empregados, e estes, por sua vez, têm sido estimulados a participar das decisões que lhes dizem respeito (DUTRA, 1996).

#### **2.2.1.16 Condições físicas e recursos materiais**

Recursos são elementos concebidos como a disponibilidade de equipamentos e materiais diversos, condições do ambiente físico para o trabalho e tecnologias disponíveis para a execução das atividades (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2010).

Segundo Marras (2000), o processo de segurança e qualidade de vida trata de assegurar um local de trabalho livre de riscos desnecessários e de condições ambientais que possam provocar danos à saúde física e psíquica das pessoas. Cabe a esse processo desenvolver uma mentalidade voltada para a prevenção e construção de um ambiente de trabalho adequado e sem riscos, visando, por fim, reduzir afastamentos por doenças, absenteísmos e perda de pessoal.

Nunes (1999) relaciona as condições físicas do ambiente de trabalho à tranquilidade que as empresas podem oferecer aos seus empregados durante o exercício de seu ofício. Essas condições “devem ser representadas por um espaço físico agradável e confortável, instalações adequadas e compatíveis com mobiliário e equipamentos, boa ventilação, iluminação e temperatura” (NUNES, 1999, p. 76). Além disso, o ambiente de trabalho deve oferecer

condições de limpeza e higiene, bem como ser compatível com a saúde e segurança dos trabalhadores.

Nesse contexto, Ulrich (2000) defende que há uma preocupação por parte das empresas com o bem-estar das pessoas e com um ambiente de trabalho agradável e seguro, aproximando, assim, do conceito de qualidade de vida no trabalho, que tem influência direta no desempenho das tarefas, no rendimento e na satisfação dos empregados. Tem-se, então, que, como fator importante para a manutenção dos empregados em uma organização, é necessário adotar medidas relacionadas com fatores materiais, espaço físico, higiene e segurança do trabalho (LEONARDO, 2002).

### **2.2.1.17 Imagem da empresa**

O processo de retenção de pessoal inicia-se antes mesmo de o indivíduo vincular-se à organização, uma vez que a imagem da empresa e o relacionamento que ela mantém com seus públicos de interesse constituem fatores de atratividade (PEDROSA, 2005; RODRIGUES *et al.*, 1996). Para Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003), um dos fatores apontados como chave nas ações de retenção dos jovens talentos são a imagem e o reconhecimento da marca da empresa no mercado (70,3%).

Assume-se, então, a premissa de que, ao exporem a sua filosofia, políticas e práticas como empregadoras, as organizações influenciam não só pela sua imagem e reputação pública, mas também pela sua identidade, na medida em que alguns dos potenciais candidatos a emprego que as acessam serão, no futuro, membros efetivos dessa organização (SILVA; CUNHA, 2008).

Assim, as empresas precisam ser cada vez mais atraentes para captar os profissionais desejados. Dessa forma, sua imagem positiva é um dos fatores de atratividade para novos empregados, já que as pessoas querem trabalhar em uma organização que elas acreditam estar preparadas para enfrentar as turbulências e as instabilidades do mundo dos negócios (ALMEIDA, 2008). Além disso, é preciso que os dirigentes dessa empresa criem uma cultura organizacional que estimule, desenvolva e recompense o compromisso mútuo, buscando por meio da sua imagem atrair e reter os melhores profissionais (BRANHAM, 2002). Um fator importante para melhorar a imagem da empresa e torná-la mais atrativa é deixar transparecer

sua cultura organizacional, suas políticas de RH, seu código de ética, entre outros (ALMEIDA, 2008).

A título de síntese, autores como Sarsur *et al* (2003) e Ferreira (2008) afirmam que a imagem atrativa que as empresas projetam de si mesmas para obter os melhores profissionais faz com que a relação entre a organização e esses profissionais se estabeleça a partir de imagens idealizadas. Essa idealização, porém, em confronto com uma realidade diferente, pode levar à frustração e influenciar negativamente na retenção do profissional na organização.

As empresas geralmente têm grande dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas e apuro ainda maior para definir os horizontes profissionais que podem oferecer. O grande desafio que os contextos atual e futuro impõem à empresa é o de criar condições para que as pessoas possam atender a suas expectativas de realização profissional (DUTRA, 2001).

Sem dúvida, as discussões sobre a importância do capital humano como fonte de vantagem competitiva para as organizações vêm sendo evidenciadas, indicando a necessidade de que as empresas revejam suas formas de lidar com esse elemento como diferencial competitivo (SARSUR, 1999). “Em toda a história do mundo empresarial, nunca houve tanta preocupação e cuidados com a retenção dos talentos de uma organização” (LEONARDO, 2002, p. 43).

Assim, para reter os profissionais que apresentam atuação de destaque, acredita-se que a organização deva conceder a seus empregados um pacote de benefícios materiais e imateriais, estrategicamente elaborado para torná-la atraente diante da concorrência (FARIA; FERREIRA; CARVALHO, 2008). Todavia, as empresas que estiverem gerenciando as pessoas de modo oportunista, utilizando os conceitos estratégicos apenas para extrair delas sua potencialidade, sem preocupação com o desenvolvimento de seu pessoal, estarão direcionando sua gestão apenas para o curto prazo e poderão ter dificuldade em reter profissionais que são importantes para a organização (DUTRA, 2008).

Para tanto, um dos desafios enfrentados pelas empresas será o de tornar-se capaz de encontrar, absorver, desenvolver, remunerar e reter esses profissionais considerados essenciais (ULRICH, 2000), bem como identificarem, entre uma variedade de práticas em termos de recursos humanos e suas possíveis formas de atuação, qual é a mais adequada à realidade vivida pela empresa (SARSUR, 1999).

Neste sentido, para analisar a retenção de pessoal no setor público, tomando como referência uma empresa do Estado de Minas Gerais, o próximo passo será o de discutir o setor

público no Brasil, suas características, particularidades, as políticas e práticas de gestão de pessoas neste setor, entre outros.

## **2.3 Administração Pública**

### ***2.3.1 Características e particularidades***

A trajetória da Administração Pública no Brasil passou por transformações marcantes ao longo do último século, em geral motivadas por episódios políticos e crises nos quais o governo respondeu com movimentos de reforma das estruturas de todo o seu setor. Essas reformas, durante várias décadas, traduzem o momento político e o modo como o Estado se posiciona com relação à sociedade e ao processo produtivo. Esses movimentos fizeram com que a Administração Pública tivesse experimentado avanços quanto à estrutura, aos métodos, aos procedimentos, à melhoria da qualificação e à profissionalização dos servidores públicos (FADUL; SILVA, 2009).

A Administração Pública brasileira nasceu nos anos 1930, com base no Estado Novo e na consolidação de uma política de expansão do setor público e estava constituída em moldes profissionalizados, inspirada nos princípios da Administração Científica. A partir dessa década, ocorreu uma sucessão de reformas, cujos processos, cada um a seu tempo, tiveram impactos e moldaram a cultura das organizações da Administração Pública, definindo, assim, as suas especificidades (SILVA; FADUL, 2010).

As mudanças empreendidas pela Constituição Federal da República de 1988 enfatizam o processo de descentralização de políticas públicas e sociais, propiciando à Administração Pública um viés mais democrático, transparente e com maior controle social. Assim, na década de 1990, a Administração Pública brasileira entra numa era gerencial e empreendedora, tornando-se mais flexível e eficiente, melhorando a qualidade dos serviços prestados, valorizando o servidor e profissionalizando o setor público (FADUL; SILVA, 2009).

Dessa forma, percebe-se avanço nos processos adotados pela Administração Pública brasileira, tais como as políticas de sustentabilidade e rigor nos gastos públicos, avanço tecnológico-científico, além de algumas mudanças legislativas do Estado ocorridas na década

de 1990 (AVRITZER; ANASTASIA, 2006). Essas mudanças influenciaram num direcionamento das políticas de recursos humanos no setor público com vistas à geração de resultados e à valoração cada vez maior dos funcionários públicos, visando capacitá-los e motivá-los. Além disso, procurou-se delegar certa autonomia às instituições públicas no sentido de dar agilidade aos procedimentos (BALASSIANO; COSTA, 2006).

Vale lembrar, porém, que a Administração Pública possui características e demandas próprias em relação às organizações privadas. As empresas estatais, como outras quaisquer, possuem sua função produtiva, mas assumem contornos do Estado. Sua estruturação sempre será regida pelos planos políticos e econômicos do governo a que estão vinculadas (NUNES; LINS, 2009). Assim, a gestão da Administração Pública necessita estar orientada para o alcance de suas metas organizacionais, mas sem desconsiderar suas peculiaridades, que podem vir a representar entraves e trazer prejuízos para a Administração (SOUZA, 2010).

Em relação às especificidades inerentes aos recursos humanos no contexto do setor público, as diferenças iniciam-se a partir dos processos de seleção, os quais seguem uma legislação específica. Para a entrada no setor público, seja no regime estatutário, seja no celetista,<sup>4</sup> o art. 37 da Constituição, nos incisos I a IX, determina que a forma de ingresso deve ser por meio de publicação e veiculação de edital para concurso público, no qual, tradicionalmente, se utilizam provas de conhecimentos (objetivas, dissertativas, práticas, entre outras) e podem-se adotar também as provas de títulos. O intuito da legislação é democratizar o processo de seleção, possibilitar a igualdade de oportunidades a todos os candidatos e a transparência do processo. Além dessa forma, há a captação para cargos comissionados de livre nomeação, permitidos por lei em que prevalecem, em sua maioria, uma indicação política (ALMEIDA, 2008).

Contudo, se por um lado, com a execução dessa seleção pública, evitam-se maiores riscos e contestações, por outro, diminui-se a capacidade de identificar e selecionar os perfis profissionais requeridos às características do cargo e da organização, no que concerne não só às titulações, mas também às aptidões como criatividade, inovação, proatividade, dinamismo, entre outras. Como solução, as restrições do concurso público poderão ser compensadas, de alguma forma, se houver gerenciamento adequado dos profissionais, buscando melhor aproveitamento de seu potencial. Desse modo, mais do que processar e ultimar um concurso

---

<sup>4</sup> O regime estatutário vincula-se juridicamente ao direito público e está subordinado à legislação específica, e o celetista é regido pela CLT e de natureza contratual, ou seja, é celebrado um contrato de trabalho.

por meio do estágio probatório,<sup>5</sup> o desafio do Estado é adotar uma política de gestão de pessoas que possa identificar, evidenciar e valorizar o talento de seus empregados (ALMEIDA, 2008).

A gestão de pessoas, na maioria das organizações públicas brasileiras, pautou-se, durante muitos anos, pela realização de tarefas rotineiras e emergenciais. O fato de não existir uma definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos, aliada à falta de informatização, faz com que a área de RH no setor público continue com uma imagem associada à ineficiência. Contudo, esse panorama vem-se alterando, na medida em que os gestores públicos têm atentado para a importância da área (MARCONI, 2005).

Assim, a valorização da área de recursos humanos nas últimas décadas expandiu-se, mesmo que lentamente, para o contexto do setor público (FREITAS; JABBOUR, 2010). A gestão planejada de recursos humanos nesse setor, com vistas a manter um quadro funcional de modo amplamente habilitado e efetivo, dá-se não apenas por uma atenção cada vez maior dos dirigentes públicos acerca do papel da área, mas também em razão da busca pela modernização do Estado, objetivando cumprir seu papel perante a sociedade (PEREIRA; WILHEIM; SOLA, 1999).

### ***2.3.2 Retenção de pessoal no setor público***

A gestão de pessoas no setor público é um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações desse setor, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e as condições do ambiente em que estão inseridos. Sendo assim, na esfera da Administração Pública, a gestão de pessoas deve adequar-se às diferenças existentes em relação ao setor privado, como a cultura organizacional e as previsões legais, que instituem garantias e prerrogativas àqueles que prestam serviço público (BERGUE, 2007).

Ainda que paradoxal, em vista do grande fluxo de pessoas que buscam um emprego no setor público, vem sendo enfrentado pelas organizações do Estado o desafio de conter a saída de seus funcionários. Tal evasão faz com que áreas que deveriam ser supridas pelo concurso

---

<sup>5</sup> O estágio probatório é uma avaliação que o servidor de cargo efetivo se submete para verificar se ele merece ou não se estabilizar no serviço público, mas o prazo de duração desse estágio pode variar de um ente federativo para outro.

público voltem a ficar desfalcadas (ALMEIDA, 2008). Apesar de vivenciarem relações menos instáveis de trabalho, os profissionais do setor público estão expostos a uma política de desvalorização do sujeito. Essa se torna visível por meio do achatamento dos salários e da deterioração das condições de trabalho, evidenciadas na diminuição da quantidade e da qualidade dos materiais de consumo, da manutenção e aquisição de equipamentos (NUNES; LINS, 2009).

Esses efeitos, somados ao engessamento dos cargos, têm levado profissionais do serviço público a submeterem-se a concursos públicos de outras instituições, visando à troca de posição e nível de carreira de forma jamais vista (BALASSIANO, 2008). Dessa maneira, muitas pessoas utilizam o concurso público para entrar em uma empresa, temporariamente, enquanto aguardam oportunidades melhores no próprio setor público (ALMEIDA, 2008). Assim, a pretensa flexibilização da alocação dos recursos humanos nas novas carreiras do setor público, notadamente a partir de 2000, não vem alcançando os efeitos desejados (BALASSIANO, 2008). Em verdade, “há que se avaliar os reais motivos que levam os talentos a mudarem de cargos e carreiras da forma que vem ocorrendo. Sem uma resposta concreta para essa pergunta, ações bem intencionadas podem se transformar em verdadeiras falácias com consequências nefastas e custosas para o setor público” (BALASSIANO, 2008, p. 4).

Conseqüentemente, a memória das instituições perde-se a cada empregado que deixa a organização, uma vez que informações, aprendizados e estoque de conhecimento não são transferidos nem incorporados imediatamente pelos que permanecem ou pelos que chegam, e isso resulta em repensar e, às vezes, reiniciar processos, ações e projetos que já estavam em andamento, mas que foram perdidos (SANTOS, 2006).

Para tanto, os esforços dos Departamentos de Recursos Humanos do setor público vêm-se dando no sentido não apenas de oferecer um conjunto de planos de salários em uma política remuneratória, atenta ao mercado e ao reconhecimento dos profissionais, mas também nas progressões funcionais, na sistematização de aprendizado constante para a alteração de posições, no estabelecimento de desafios profissionais quando do lançamento de novos projetos, prêmios de produtividade, estruturação de sistêmicas avaliações de desempenho funcional, entre tantas outras estratégias para a retenção do corpo funcional (BALASSIANO, 2008). Assim, o desafio a ser enfrentado pela Administração Pública é [...] prover os meios para que a satisfação do trabalhador extrapole os limites da repartição, dotando os profissionais de vantagens, não necessariamente pecuniárias, mas que auxiliem o processo de

ajustamento, adaptação ou de manutenção dos servidores com as suas repartições (BALASSIANO, 2008, p. 6).

Dessa forma, a obtenção e a manutenção de um quadro de servidores bem formados, capacitados e motivados transformam-se em ideal a ser perseguido pelos órgãos que, por sua vez, são cobrados por eficiência por parte de uma sociedade cada vez mais consciente sobre o papel do Estado contemporâneo. A capacidade de o Estado atrair e manter um número crescente de profissionais qualificados em seus quadros funcionais está na manutenção de um foco de trabalho com espírito desafiador e aprendizado constante, oferta de condições para maior mobilidade dos funcionários dentro das diferentes áreas da organização, adequação do quadro funcional ao tamanho ideal de um Estado moderno e a manutenção de perspectiva de carreira (BALASSIANO, 2008).

Portanto, a modernização dos instrumentos de gestão de pessoas pode levar a resultados positivos tanto para os servidores como para os gestores. A manutenção da perspectiva de carreira, que proporcione ao servidor assumir constantemente novos desafios ao longo de sua vida profissional, torna-se um importante instrumento para a manutenção de um quadro profissional de alto nível (BALASSIANO, 2008).

Contudo, a solução não se resume apenas à questão da carreira, já que, se por um lado o aumento da demanda por carreiras pode levar à melhoria da qualificação dos funcionários, por outro, a falta de vocação para o serviço público pode aumentar a evasão ao primeiro sinal de oportunidade em outra organização. Há, além disso, o fato de alguns servidores públicos conseguirem cargos altos de forma muito rápida. Ainda que esse possa ser um fator motivacional, a fim de que os novos contratados demonstrem sua capacidade logo que convocados, ele também pode gerar conflitos, falta de maturidade para liderar e até a desmotivação ao longo da vida funcional, uma vez que aquele poderia vir a ser o último cargo ocupado pelo servidor (BALASSIANO, 2008).

Neste contexto, cabem reflexões acerca das políticas de movimentações de pessoal e treinamentos de lideranças, para que os profissionais estejam aptos a assumir posições quando chamados. No bojo de todas as discussões sobre o planejamento das carreiras no setor público, Balassiano (2008) conclui que, antes de qualquer coisa, deve haver reconhecimento do valor do Estado em reter, cada vez mais, um número maior de profissionais qualificados em seus mapas funcionais. Tal fato justifica-se, visto que a formação de boas equipes pode compensar inúmeras carências do setor público; inversamente, a falta de quadros qualificados é difícil de ser superada (SOUZA, 2010).

A criação de um mecanismo de estímulo salarial desvinculado da estrutura remuneratória das carreiras também se apresenta como maneira diferenciada de recompensar e incentivar organizações e indivíduos mais eficientes (SOUZA, 2010). Assim, a implantação de sistemas de remuneração variável tem sido uma importante estratégia de melhoria do serviço público na experiência internacional. Entretanto, no Brasil essa ação ainda é incipiente e inicia-se com a experiência do governo estadual de Minas Gerais, chamada “Choque de Gestão”. Esse programa coloca em funcionamento o que é, atualmente, o maior programa de remuneração variável da Administração Pública brasileira (REIS NETO; ASSIS, 2010).

Nessa experiência, cada órgão público estadual assinou o chamado “Acordo de Resultados”. Trata-se de um pacto firmado entre o governo e os funcionários públicos, por meio do qual, com base na definição de metas de resultados esperados dos empregados e das instituições que compõem o quadro administrativo, se atribuem recompensas àqueles que demonstrarem rendimento mais eficaz no trabalho. A ação tem caráter avaliativo, de reforma administrativa – que exige amplo envolvimento político, para uma gestão focada em resultados. Não obstante, essa articulação envolve não só os incentivos financeiros, mas também a mobilização em torno de determinados objetivos que mantêm os empregados públicos atrelados às propostas e ao próprio segmento da Administração Pública estadual da qual fazem parte e ainda motivados para alcançar os desafios propostos (REIS NETO; ASSIS, 2010).

De fato, Santos (2006) coloca como desafio apresentado à Administração Pública brasileira, no que se refere à gestão de pessoas, a necessidade de estabelecer diretrizes gerais a partir da aquisição e do desenvolvimento de competências dos funcionários, bem como a reestruturação da força de trabalho por intermédio da revisão de sistemas de remuneração, cargos, carreiras e benefícios. A gestão de recursos humanos no setor público começa pela aquisição de bons servidores; contudo, é preciso que as instituições públicas tenham políticas de cargos, salários e carreiras bem definidas, estruturadas e atrativas para estimular a participação e a manutenção de pessoas qualificadas e motivadas (BALASSIANO; COSTA, 2006).

Assim, ao compararem as estratégias desenvolvidas na gestão de recursos humanos no Brasil com setores públicos da Inglaterra, do Japão e dos Estados Unidos, Freitas e Jabbour (2010) evidenciam uma evolução da gestão de recursos humanos na Administração Pública desses países, afirmando que esses adotam uma gestão gerencial e profissionalizada. Não obstante, ratificam que, por aqui, salvo raras exceções, ainda não foram incorporadas

perspectivas efetivas de melhoria na gestão, refletindo, por conseguinte, na retenção de pessoal.

Dessa forma, a manutenção de um quadro profissional motivado e altamente qualificado é o desafio de qualquer organização, seja pública, seja privada. Para isso, a gestão pública, além de transformar sua estrutura hierarquizada e burocrática em organizações flexíveis e empreendedoras, deve buscar adotar uma postura incentivadora do desenvolvimento profissional, criação de um ambiente estimulador da aprendizagem com reais oportunidades de crescimento e com foco na valorização de seus funcionários. Todos esses esforços representam uma competição por profissionais diferenciados no mercado de trabalho e a disputa pela manutenção de talentos na empresa.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 Estratégia, tipo e método de pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, optou-se pelo método de estudo de caso único, entendido como uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que se analisa em profundidade. Para Goode (1973), o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um fato concreto.

Na perspectiva de Eishenhardt (1989), as pesquisas de estudos de casos enfocam o entendimento da dinâmica existente em determinado contexto. Yin (2001) afirma que esse método de estudo permite a investigação de um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real e possui a capacidade de lidar com ampla variedade de evidências, como documentos, entrevistas, questionários e observações. Assim, por meio dessas fontes de evidências, os dados deverão convergir em formato de triângulo, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

As estratégias de coleta e tratamento de dados adotadas nesta pesquisa foram a quantitativa e a qualitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário e de entrevistas.

A estratégia quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos e representa a “intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências” (RICHARDSON, 1985, p. 29). Sua aplicação é utilizada nos estudos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e investigar a relação de causalidade entre fenômenos.

A opção pela utilização do questionário como instrumento de coleta de dados deveu-se ao fato de esse se adequar aos objetivos especificados para este estudo e poder gerar respostas mais fáceis de ser comparadas e assegurar certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra (SELLTIZ et al, 1972).

Já a utilização da estratégia qualitativa justificou-se em razão do interesse em identificar, de modo mais aprofundado, as razões que levam os profissionais a permanecer na empresa pesquisada. Pela pesquisa qualitativa, conforme destaca Goldenberg (1999), podem-

se criar possibilidades de compreensão dos significados e características situacionais apresentadas pela população, bem como garantir maior interatividade com o entrevistado, valendo-se de aspectos subjetivos que auxiliam em compreensão mais clara do fenômeno social estudado.

A escolha por utilizar os dois métodos justifica-se pelo fato de eles não serem excludentes, mas, sim, complementares, tanto no planejamento da pesquisa quanto na coleta e análise dos dados (RICHARDSON, 1985). Dessa forma, a combinação de metodologias utilizadas nesta dissertação possibilitou a triangulação dos dados obtidos por meio da integração entre as pesquisas qualitativas e quantitativas, permitindo que o pesquisador efetuasse cruzamento de suas informações e tivesse maior amplitude na descrição, na explicação e na compreensão do objeto de estudo (GOLDENBERG, 1999).

Em face dessas características da pesquisa, sua natureza pode ser definida como descritiva, em razão dos objetivos determinados para identificar a incidência e a distribuição de características e opiniões de uma população determinada. Esse tipo de perspectiva pode ser considerado relevante a um tipo de estudo, quando se deseja conhecer traços característicos, problemas, valores e outras informações de uma população, reforçando a necessidade de que o pesquisador tenha precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que o orientarão na coleta e na interpretação dos dados (TRIVINÓS, 1987).

### **3.2 Unidade de análise e de observação**

O caso proposto nesta pesquisa refere-se a uma grande empresa pública do Estado de Minas Gerais, criada na década de 1970. Trata-se de uma empresa pública de economia mista<sup>6</sup> que tem como objetivo fundamental desenvolver atividades de pesquisa em busca de soluções tecnológicas para o agronegócio.

A justificativa para a escolha dessa empresa como objeto deu-se, por um lado, por sua legitimidade, porte, representatividade e história, e, por outro, por sua preocupação em manter em seu quadro profissionais qualificados. Este estudo teve como fim a análise em

---

<sup>6</sup> Empresa dotada de personalidade de direito privado, mas submetida a certas regras especiais decorrentes da sua natureza auxiliar da atuação governamental, ou seja, há colaboração entre Estado e particulares.

profundidade da percepção dos empregados quanto às variáveis que se relacionam à retenção de pessoal.

A relevância deste estudo está em fornecer subsídios para que a empresa estudada possa analisar suas políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para a retenção de pessoal e contribuir para a sua revisão, com possibilidades de se criarem vínculos de longo prazo entre os profissionais e a empresa em questão.

As unidades de observação foram os empregados e os ex-empregados do cargo Técnico Superior Especializado (TSE). A escolha por profissionais que são ou foram efetivos dos cargos TSE justifica-se por eles serem considerados atores organizacionais qualificados e profissionais-chave, que desempenham funções de acordo com a respectiva formação acadêmica. Além disso, pode-se comparar a percepção dos atuais empregados com a dos ex-empregados, em relação às variáveis de retenção de pessoal existente na empresa.

O universo da pesquisa abrange 33 profissionais, contudo, são apenas 29 pessoas que compõem a amostra participante da pesquisa. Esse universo é compreendido por empregados e por ex-empregados lotados na cidade de Belo Horizonte, MG, que estão ou estavam vinculados à empresa, via concurso público do Edital n°. 02/2004, e que prestaram o referido concurso para os cargos de Técnico Superior Especializado. O corte pelo edital de 2004 deu-se por ser o último concurso público realizado pela empresa e por ser o que apresentou maior rotatividade do público selecionado, em comparação ao concurso anterior, realizado em 1997 por essa empresa.

A delimitação pela sede em Belo Horizonte justifica-se tanto pela centralização das atividades administrativas quanto pelo papel estratégico desempenhado pelos profissionais TSE no desenvolvimento de projetos e programas maiores, que influenciam até na dinâmica das unidades da empresa presentes em cidades do interior.

O questionário foi distribuído para 19 dos 20<sup>7</sup> empregados do cargo TSE e para 10 dos 13 ex-empregados do cargo TSE da empresa estudada. Três pessoas desse grupo de ex-empregados foram desconsideradas, uma vez que permaneceram menos de um mês na empresa. Neste caso, considerou-se que esses ex-empregados não teriam subsídios para responder ao questionário, tendo em vista a pouca permanência na organização.

Como resultado, do total de 19 questionários distribuídos entre os empregados, obteve-se o retorno de 18, o que representa 94,74% de replicação. Já em relação aos ex-empregados, obteve-se o retorno de 8 dos 10 questionários enviados, representando 80% de replicação. Esses números podem ser mais bem entendidos na Tabela. 1.

---

<sup>7</sup> O 20º empregado seria a autora desta dissertação, a qual foi eliminada da amostra.

**TABELA 1**  
**Dados da coleta**

Dados da coleta	Número de profissionais no universo pesquisado	Quantidade de questionários distribuídos	Quantidade de retorno dos questionários	Representação do retorno em percentual
Empregados	20	19	18	94,74%
Ex-empregados	13	10	8	80%

**Fonte: Elaborado pela autora**

Após a etapa de aplicação dos questionários, foram realizadas nove entrevistas individuais, somente com os atuais empregados da empresa, com base em um roteiro semiestruturado. A convenção utilizada para indicar os entrevistados foi feita empregando a letra “E” seguida de um número.

Para a definição da quantidade de entrevistas a ser realizada, foi adotado o critério de saturação dos dados. De acordo com Muchielli (1990), essa saturação aparece na pesquisa qualitativa ao fim de certo tempo, quando os dados que são coletados deixam de ser novos, configurando-se uma estrutura comum sobre o fenômeno estudado. Ou seja, a saturação ocorre quando, passado certo número de entrevistas, o pesquisador tem a impressão de que a apreensão do objeto está contemplada em suas semelhanças e diferenças, ou seja, quando as entrevistas passam a não trazer novidades em relação aos dados já obtidos.

### **3.3 Instrumentos de coleta de dados**

Os instrumentos de coleta de dados utilizados como fontes de evidência para o estudo em questão foram: (1) questionário; (2) entrevista semiestruturada e (3) documentos.

Com a finalidade de assegurar uma alta qualidade à pesquisa, no que diz respeito à validade do constructo e à confiabilidade, a coleta de dados deste estudo seguiu os seguintes princípios propostos por Yin (2001): (1) utilizar várias fontes de evidências que possibilitem o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. Assim, qualquer descoberta ou conclusão provavelmente será muito mais convincente, se for corroborada por outra fonte de evidência; (2) criar um banco de dados como forma de organizar e documentar os dados

coletados para o estudo de caso, tornando-os disponíveis para consultas posteriores; e, (3) manter um encadeamento de evidências, permitindo que um observador externo possa perceber que qualquer evidência, proveniente de questões iniciais da pesquisa, leva a conclusões finais do estudo de caso.

Primeiramente, foi utilizado um questionário fechado (APÊNDICES B e C), como instrumento básico de coleta de dados, visando conhecer os fatores que influenciam ou influenciavam a permanência dos pesquisados na empresa, bem como a avaliação que esses fazem das políticas e das práticas de retenção existentes. A justificativa pelo uso do questionário se dá pelo fato de ser um meio rápido e de baixo custo para obtenção de informações, bem como a possibilidade de ser enviado por *e-mail* e ter mais chances de retorno.

O questionário foi validado por dois professores doutores em Administração antes de ser efetuado o pré-teste, objetivando verificar se as questões elaboradas estavam compreensíveis, se a sequência das questões estava bem delineada e ainda identificar possíveis lacunas no questionário. O pré-teste do questionário foi realizado com um total de três empregados, em que foram observados aspectos como clareza das questões, facilidade do preenchimento e entendimento, bem como sugestões ou críticas dos participantes convidados a participar do teste. Vale ressaltar que não houve alterações sugeridas pelos participantes do pré-teste.

As variáveis utilizadas no questionário e que influenciam na retenção de pessoal estão dispostas no Quadro 2.

<b>Variáveis de influência na retenção de pessoal</b>
Desenvolvimento profissional e continuado
Treinamento
Carga horária e flexibilidade nos horários
Ritmo de trabalho
Variedade de tarefas
Criatividade
Remuneração e benefícios
Plano de cargos e critérios de ascensão
Clima organizacional e relacionamento interpessoal
Satisfação pelo trabalho
Reconhecimento profissional
Comunicação interna e abertura para o diálogo
<i>Feedback</i> e relacionamento com a chefia
Autonomia e nível de desafio
Envolvimento e participação nas decisões
Condições físicas e recursos materiais
Imagem da empresa

**Quadro 2: Variáveis de influência na retenção**

Fonte: Produzido pela autora

Em um segundo momento, foram realizadas, em uma sala de reuniões da própria empresa pesquisada e no horário de trabalho dos empregados, conforme aprovação do presidente da empresa, as entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas e tiveram duração média de 30 minutos. Para as entrevistas, foi elaborado previamente um roteiro de perguntas, de modo a estruturar, dentro de uma ordenação lógica, as perguntas efetuadas. Assim, essas foram conduzidas de maneira a permitir que os entrevistados tivessem liberdade para abordar o tema da forma mais adequada à sua vivência, inclusive considerando outras temáticas que julgassem relevantes para melhor explicação dos seus pontos de vista.

Segundo Flick (2004), a entrevista semiestruturada caracteriza-se por apresentar ao entrevistado questões na forma de um guia de entrevista, esperando que ele possa responder livremente a essas questões. Entre as vantagens da utilização de entrevista como técnica de coleta de dados em pesquisa, pode-se destacar a possibilidade de obtenção de dados referentes a diversos aspectos da questão.

Foi utilizada, também como fonte de evidência, a análise documental, considerando a abrangência de seu valor em qualquer coleta de dados. Yin (2001) ressalta que o valor dos documentos em uma pesquisa de estudo de caso está em corroborar e valorizar as evidências

coletadas de outras fontes. Assim, na análise documental desta pesquisa, foram considerados documentos administrativos, Fichas de Registro que continham os dados de admissão e demissão dentro do período estabelecido, propostas de desenvolvimento do potencial humano, regulamentos, normas de conduta, Plano de Cargos e Salários, acordos coletivos assinados com os sindicatos, descrição dos benefícios oferecidos, entre outros.

### **3.4 Tratamento e análise dos dados**

Para Yin (2001), o tratamento dos dados exige do pesquisador analisar e interpretar as informações, procurando estabelecer a correlação entre o objeto e as questões de pesquisa, além de manter uma atitude de abertura, considerando o surgimento de novas oportunidades e ideias. O autor acredita ainda que essa etapa consiste em examinar, categorizar, classificar, testar e recombinar as evidências em função das proposições iniciais do estudo. Dessa forma, a triangulação dos dados obtidos por meio dos múltiplos métodos de coleta de dados cria oportunidades no sentido de fortalecer os resultados e as conclusões da pesquisa (SOY, 1997).

As estratégias utilizadas na análise forçam os pesquisadores a ir além das impressões iniciais, buscando melhorar a exatidão e a confiabilidade dos resultados Soy (1997) considera que estudos de caso deverão organizar os dados de várias formas diferentes, expondo ou criando outros *insights* e procurando por dados conflitantes que possam colocar em dúvida o processo de análise.

O método utilizado para a análise dos dados obtidos nas entrevistas foi a análise de conteúdo. Segundo Flick (2004), essa análise é um dos procedimentos utilizados em pesquisas qualitativas, para tratar dados textuais provenientes, desde materiais impressos, observação da comunicação não verbal até transcrições das entrevistas, objetivando a descrição do conteúdo das mensagens. Desse modo, permite inferir conhecimentos relativos ao estudo em questão, buscando-se melhor compreensão de uma dada realidade, além de extrair os aspectos mais relevantes dessas mensagens.

Entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, optou-se pela análise por categoria temática, por ser a mais rápida e eficaz. Essa técnica consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira.

Utilizando-se a técnica de análise de conteúdo por categoria (RICHARDSON et al., 1999), a pesquisa compreendeu as seguintes, que surgiram após o tratamento dos dados:

- (a) motivo de realizar o concurso público e existência de um diferencial na empresa;
- (b) como é trabalhar na empresa;
- (c) pontos positivos;
- (d) pontos negativos;
- (e) alcance das expectativas;
- (f) desejo de carreira na empresa;
- (g) perspectiva profissional em até dois anos;
- (h) diferencial para deixar a empresa;
- (i) reforço para permanecer na instituição;
- (j) motivo pelo qual as pessoas querem sair da organização;
- (k) práticas adotadas para reter os funcionários;
- (l) grau de retenção em porcentual.

No que se refere às questões fechadas do questionário, essas tiveram tratamento estatístico, tendo sido avaliada – em uma escala de péssimo a excelente – cada variável existente na empresa e sua contribuição – de totalmente a nada – para a permanência em uma instituição.

Desse modo, buscando a compreensão das respostas, a escala de importância para influência e permanência foi transformada pela subtração dos valores centrais 4 e 3 para que oscilassem de -1 a 1, sendo tal transformação sugerida por Gelman e Hill (2007). Após articulá-las em seus valores centrais, as escalas de influência e permanência foram divididas por 3 e 2, respectivamente. Logo, os valores positivos da escala significam que o indivíduo avalia o fator como importante, e os valores negativos, como não importantes.

Esses níveis receberam pesos numéricos, de modo que um tratamento quantitativo fosse usado sem prejuízo para a linha qualitativa da pesquisa. Assim, para comparar a média das variáveis dentro de cada escala, foi utilizado o intervalo de 95% de confiança *bootstrap*, fundamentado em Efron e Tibshirani (1993).

Com base em Hollander e Wolfe (1999), empregou-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, para comparar cada variável na escala de influência e na escala de permanência entre os níveis dos itens: “empregado”, “sexo”, “filhos”, “busca por estabilidade” e “presta concursos públicos”. A fim de correlacionar os itens “idade”,

“escolaridade” e “tempo de trabalho” com as variáveis nas escalas de permanência e influência, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman*, conforme Siegal e Castellan (2006). Essa correspondência foi ainda empregada na correlação das escalas de permanência e influência dentro de cada variável.

Como o tamanho da amostra é pequeno, consideram-se marginalmente significativos os testes estatísticos com p-valor entre 0,05 e 0,10.<sup>8</sup>

Apresentados os aspectos metodológicos aplicados neste estudo, discutem-se no capítulo seguinte os resultados das análises dos dados obtidos para esta pesquisa.

---

<sup>8</sup> O *software* utilizado na análise foi R versão 2.11.1; conheça o *software* em [www.R-project.org](http://www.R-project.org).

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da coleta de dados valendo-se dos questionários aplicados aos empregados e aos ex-empregados da empresa estudada e os depoimentos obtidos nas entrevistas realizadas com alguns dos atuais empregados, por meio das quais se buscou investigar as percepções quanto aos objetivos propostos para fins deste estudo.

### 4.1 Análise descritiva dos itens de segmentação

Em primeiro lugar, é feita a caracterização da amostra de acordo com as informações coletadas nas questões de 1 a 8 contidas no Bloco II do questionário aplicado (APÊNDICES B e C), referentes aos dados pessoais e com a finalidade de identificar o perfil dos pesquisados. Os itens dessas questões são: “sexo”, “filhos”, “estado civil”, “faixa etária”, “escolaridade”, “tempo de trabalho na empresa”, “estabilidade” e se “ainda presta concurso público”.

A Tabela 2 apresenta dados sobre a condição do respondente (empregado ou ex-empregado), “sexo”, “filhos”, “estabilidade” e se “ainda presta outros concursos públicos”.

**TABELA 2**

**Frequência para os itens “empregado”, “sexo”, “filhos”, “estabilidade” e “ainda presta concurso público”**

Itens	Não		Sim		Total	
Empregado	8	30,8%	18	69,2%	26	100%
Sexo – feminino	14	53,8%	12	46,2%	26	100%
Filhos	12	46,2%	14	53,8%	26	100%
Estabilidade como prioridade	5	19,2%	21	80,8%	26	100%
Ainda presta outros concursos	6	23,1%	20	76,9%	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa

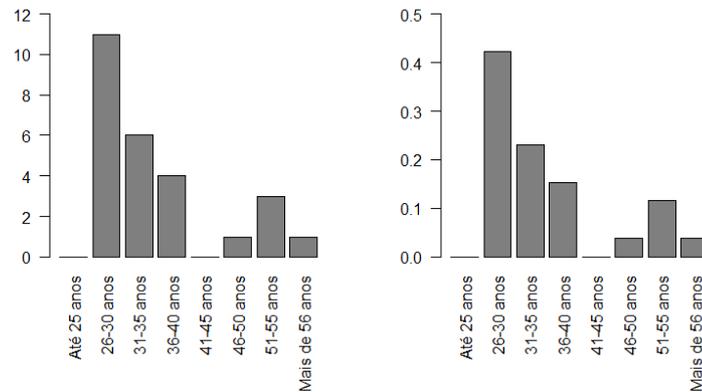
Participaram da pesquisa 26 pessoas, entre empregados e ex-empregados da empresa em questão, dos quais 69,2% estão empregados atualmente e 30,8% estiveram vinculados à empresa no período compreendido entre 2005 e 2010.

Entre a amostra apresentada dos empregados e dos ex-empregados, têm-se que 53,8% pertencem ao sexo masculino e 46,2% compõem o sexo feminino e que pouco mais da metade

dos pesquisados possuem filhos. Destaca-se ainda o grande número de entrevistados que buscam a estabilidade no emprego como prioridade na escolha de uma organização (80,8%), bem como os 76,9% da amostra que ainda prestam concursos públicos para outros órgãos e setores do funcionalismo público.

Com relação aos itens “faixa etária”, “estado civil” e “escolaridade”, esses foram descritos, cada um, separadamente, conforme os gráficos dos valores absolutos e relativos, respectivamente, mostrados a seguir (GRAF. 1, GRAF. 2 e GRAF. 3).

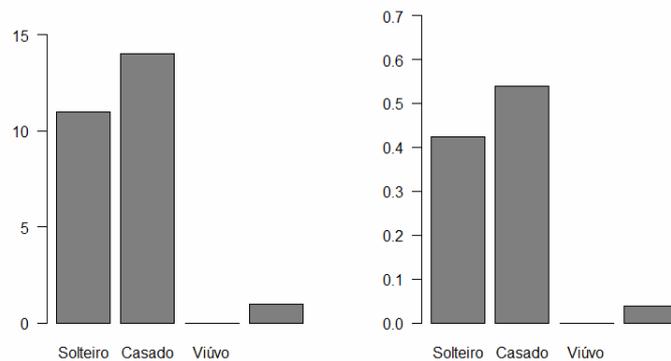
Assim, em relação à faixa etária, a maioria dos participantes deste estudo compõe a faixa etária entre 26 e 30 anos (42,3%), seguidos pelos 23,1% que estão entre 31 e 35 anos. Os demais estão divididos em 15,4% de 36 a 40 anos, 11,5% de 51 a 55 anos, 3,8% de 46 a 50 e, por fim, 3,8% com mais de 56 anos (GRAF. 1).



**Gráfico 1: Caracterização por “faixa etária”**

Fonte: Dados da pesquisa

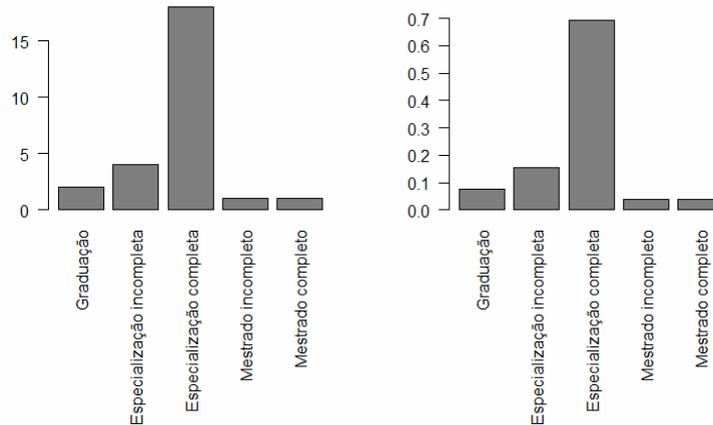
No item “estado civil”, o percentual de 53,8% representa parte da amostra que é casada, sendo 42,3% o índice de pessoas solteiras e 3,8% o de pessoas divorciadas (GRAF. 2).



**Gráfico 2: Caracterização por “estado civil”**

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à “escolaridade”, observou-se que 7,7% da amostra possui apenas a graduação completa e que a maioria dos respondentes (69,2%) possui pós-graduação *lato sensu* finalizada. Já os que estão com a pós-graduação *lato sensu* em andamento representam 15,4%. O índice dos que possuem a pós-graduação *strictu sensu* finalizada é de 3,8%. Também os que estão com o curso *strictu sensu* ainda incompleto são 3,8% (GRAF. 3).



**Gráfico 3: Caracterização por “escolaridade”**

Fonte: Dados da pesquisa

E, por fim, para o último item de caracterização dos entrevistados, temos o tempo que os respondentes permaneceram ou que ainda estão vinculados à empresa. Vale lembrar que não há possibilidade de esse tempo ultrapassar os seis anos, uma vez que esta amostra representa os empregados e os ex-empregados que foram contratados a partir de concurso – Edital n°. 02/2004. Desta forma, na primeira extremidade apenas 15,4% dos respondentes estão ou permaneceram menos de 1 ano na empresa e, na outra ponta, têm-se 7,7%, que estão ou permaneceram entre

**TABELA 3**

**Frequência para “tempo de trabalho”**

Item	Até 1 ano		1-2 anos		2-3 anos		3-4 anos		4-5 anos		5-6 anos		Total	
	4	15,4%	5	19,2%	6	23,1%	4	15,4%	5	19,2%	2	7,7%	26	100%
Tempo de trabalho	4	15,4%	5	19,2%	6	23,1%	4	15,4%	5	19,2%	2	7,7%	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Apresenta-se nas Tabelas 4 a 11 a caracterização dos respondentes e sua relação com a empresa pesquisada (empregados ou ex-empregados). Foi feita também uma correlação com os itens de caracterização já apresentados: “sexo”, “filhos”, “estado civil”, “faixa etária”, “escolaridade”, “tempo de trabalho na empresa”, “estabilidade” e “ainda presta concurso público”.

Assim, percebeu-se que a maioria que representa o sexo masculino é de empregados da empresa (85,7%). Já o sexo feminino está disposto em 50% de empregadas e 50% de ex-empregadas (TAB. 4).

**TABELA 4**  
**Contingência entre “sexo” e “relação com a empresa”**  
**(empregado ou ex-empregado)**

Sexo	Empregado				Total	
	Não		Sim			
Masculino	2	14,3%	12	85,7%	14	100%
Feminino	6	50,0%	6	50,0%	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Segue ainda a Tabela 5, na qual se correlacionam os itens “filhos” e “empregado”. Assim, entre os respondentes que têm filhos, 66,7% são empregados, e 33,3%, ex-empregados.

**TABELA 5**  
**Contingência entre “filhos” e “relação com a empresa”**  
**(empregado ou ex-empregado)**

Filhos	Empregado				Total	
	Não		Sim			
Não	4	28,6%	10	71,4%	14	100%
Sim	4	33,3%	8	66,7%	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A porcentagem de entrevistados casados foi maior do que a de solteiros. Entre os primeiros, a maioria, aproximadamente 75%, é de empregados atuais da empresa estudada (TAB. 6).

**TABELA 6**  
**Contingência entre “estado civil” e “relação com a empresa”**  
**(empregado ou ex-empregado)**

Estado civil	Empregados				Total	
	Não		Sim			
Solteiro	4	36,4%	7	63,6%	11	100%
Casado	4	28,6%	10	71,4%	14	100%
Viúvo	0	0,0%	0	0,0%	0	100%
Desquitado	0	0,0%	1	100%	1	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Ficou constatado que 72,7% dos respondentes, entre 26 e 30 anos, são empregados atualmente da empresa e que 75% dos que compõem a faixa etária entre 36 e 40 anos são ex-empregados da empresa pesquisada (TAB. 7).

**TABELA 7**  
**Contingência entre “idade” e “relação com a empresa”**  
**(empregado ou ex-empregado)**

Idade	Empregado				Total	
	Não		Sim			
Até 25 anos	0	0,0%	0	0,0%	0	100%
26 – 30 anos	3	27,3%	8	72,7%	11	100%
31 – 35 anos	2	33,3%	4	66,7%	6	100%
36 – 40 anos	3	75,0%	1	25,0%	4	100%
41 – 45 anos	0	0,0%	0	0,0%	0	100%
46 – 50 anos	0	0,0%	1	100%	1	100%
51 – 55 anos	0	0,0%	3	100%	3	100%
Mais de 56 anos	0	0,0%	1	100%	1	100%

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao nível de “escolaridade”, quando comparados empregados e ex-empregados, percebe-se que nenhum ex-empregado possui apenas a graduação e que 75% dos respondentes com especialização incompleta são empregados atuais. Além disso, não há nenhum empregado atual com pós-graduação *strictu sensu* completa (TAB. 8).

**TABELA 8**  
**Contingência entre “escolaridade” e “relação com a empresa”**  
**(empregado ou ex-empregado)**

Escolaridade	Empregado				Total	
	Não		Sim			
Graduação	0	0,0%	2	100%	2	100%
Especialização incompleta	1	25,0%	3	75,0%	4	100%
Especialização completa	6	33,3%	12	66,7%	18	100%
Mestrado incompleto	0	0,0%	1	100%	1	100%
Mestrado completo	1	100%	0	0,0%	1	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 9, que correlaciona o “tempo de trabalho” e “empregado”, mostra que não há nenhum empregado com menos de um ano de empresa e que a maioria dos ex-empregados permaneceu até dois anos na organização. Entre dois e três anos de vínculo, está a maior concentração dos atuais empregados.

**TABELA 9**  
**Contingência entre “tempo de trabalho” e “relação com a empresa”**  
**(empregado ou ex-empregado)**

Tempo de trabalho	Empregado				Total	
	Não		Sim			
Até um ano	4	100%	0	0,0%	4	100%
Entre 1 e 2 anos	3	60,0%	2	40,0%	5	100%
Entre 2 e 3 anos	0	0,0%	6	100%	6	100%
Entre 3 e 4 anos	0	0,0%	4	100%	4	100%
Entre 4 e 5 anos	0	0,0%	5	100%	5	100%
Entre 5 e 6 anos	1	50,0%	1	50,0%	2	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 10 demonstra se a “estabilidade” é vista como prioridade na escolha de uma organização. Esse indicador apresentou importância tanto para os empregados quanto para os ex-empregados. Destaca-se aqui que, para 66,7% dos empregados, a “estabilidade” é fator prioritário na escolha de uma organização.

**TABELA 10**  
**Contingência entre “estabilidade como prioridade” e “relação com a empresa”**  
**(empregado ou ex-empregado)**

Estabilidade como prioridade	Empregado				Total	
	Não		Sim			
Não	1	20%	4	80%	5	100%
Sim	7	33,3%	14	66,7%	21	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Nos resultados da correlação entre ser empregado e “ainda prestar outros concursos públicos”, destacam-se os valores dos atuais empregados com 65% de resposta positiva (sim). Vale o registro de que os ex-empregados, em maioria, também continuam prestando concurso público (TAB. 11).

**TABELA 11**  
**Contingência entre “ainda presta outros concursos públicos” e “relação com a empresa”**  
**(empregado ou ex-empregado)**

Ainda presta outros concursos públicos	Empregado				Total	
	Não		Sim			
Não	1	16,67%	5	83,33%	6	100%
Sim	7	35,0%	13	65,0%	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa

#### **4.2 Análise descritiva e qualitativa das variáveis pesquisadas e sua influência na retenção de pessoas**

Neste item serão analisadas as variáveis abordadas pela pesquisa, quais sejam: “desenvolvimento profissional”, “desenvolvimento continuado”, “oportunidades de treinamento”, “flexibilidade no trabalho”, “carga horária”, “ritmo de trabalho”, “variedade de tarefas”, “criatividade”, “salário”, “remuneração justa”, “seguro de vida”, “auxílio-alimentação”, “previdência privada”, “assistência médica”, “plano de cargos e salários”, “critérios de ascensão”, “clima organizacional”, “relacionamento interpessoal”, “satisfação pelo trabalho”, “reconhecimento profissional”, “comunicação interna”, “abertura para o diálogo”, “*feedback*”, “relacionamento com a chefia”, “autonomia”, “nível de desafio”, “envolvimento e participação nas decisões”, “condições físicas”, “recurso material”, “imagem da empresa” e “retenção de pessoal”.

Para facilitar a compreensão das informações, foram definidas duas categorias analíticas: fatores de influência – como os pesquisados avaliam determinada variável na empresa estudada; e fatores de permanência – como as variáveis expostas contribuem para a permanência dos respondentes em uma empresa.

Na Tabela 12, podem-se verificar as frequências absolutas e relativas, respectivamente, para cada nível da escala de importância dos chamados “fatores de influência na retenção”, ou seja, a avaliação feita pelos respondentes para cada variável.

A fim de obter os resultados quantitativos referentes às variáveis investigadas, foi utilizada uma escala que compreende sete pontos, conforme a seguinte convenção: 1 (péssimo); 2 (muito ruim); 3 (ruim); 4 (regular); 5 (bom); 6 (muito bom); 7 (excelente). Dessa forma, tem-se que, quanto maior a média alcançada na análise de cada variável, mais se tende para melhor avaliação das variáveis na empresa estudada.

Assim, nota-se que as variáveis “flexibilidade no trabalho”, “carga horária”, “ritmo de trabalho”, “previdência privada”, “assistência médica”, “relacionamento interpessoal”, “satisfação pelo trabalho”, “abertura para o diálogo”, “relacionamento com a chefia”, “autonomia”, “recurso material” e “imagem da empresa” são as que apresentam os maiores valores na escala de importância, uma vez que possuem mais de 50% dos casos igual ou acima de 5. Convencionou-se dessa forma, já que a escala de valor 4 é o valor central considerado nulo por ser uma avaliação média dada às variáveis, trabalhando-se, então, apenas com os valores de extremidades (TAB. 12).

Ao contrário, entre as variáveis que possuem mais de 50% dos casos igual ou inferior a 3, há aquelas que receberam pior avaliação na percepção dos empregados e dos ex-empregados da empresa pesquisada: “desenvolvimento profissional”, “oportunidades de treinamento”, “salário”, “remuneração justa”, “plano de cargos”, “critérios de ascensão”, “condições físicas” e “retenção de pessoal”. Com isso, vale ressaltar que fatores que englobam remuneração financeira, investimento em crescimento profissional e ascensão na empresa destacam-se negativamente (TAB.12).

**TABELA 12**  
**Frequência para fatores de influência na retenção**

Fatores de influência	Escala de importância													
	1		2		3		4		5		6		7	
Desenvolvimento profissional	4	15,4%	5	19,2%	7	26,9%	6	23,1%	4	15,4%	0	0,0%	0	0,0%
Desenvolvimento continuado	3	11,5%	6	23,1%	2	7,7%	9	34,6%	3	11,5%	2	7,7%	1	3,8%
Oportunidades de treinamento	1	3,8%	9	34,6%	6	23,1%	7	26,9%	3	11,5%	0	0,0%	0	0,0%
Flexibilidade no trabalho	1	3,8%	0	0,0%	3	11,5%	8	30,8%	10	38,5%	3	11,5%	1	3,8%
Carga horária	0	0,0%	2	7,7%	3	11,5%	8	30,8%	13	50,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ritmo de trabalho	0	0,0%	2	7,7%	1	3,8%	6	23,1%	14	53,8%	3	11,5%	0	0,0%
Variedade de tarefas	1	3,8%	4	15,4%	1	3,8%	9	34,6%	7	26,9%	4	15,4%	0	0,0%
Criatividade	0	0,0%	5	19,2%	0	0,0%	13	50,0%	4	15,4%	4	15,4%	0	0,0%
Salário	4	15,4%	5	19,2%	8	30,8%	7	26,9%	2	7,7%	0	0,0%	0	0,0%
Remuneração justa	3	11,5%	4	15,4%	12	46,2%	4	15,4%	3	11,5%	0	0,0%	0	0,0%
Seguro de vida	0	0,0%	0	0,0%	1	3,8%	17	65,4%	8	30,8%	0	0,0%	0	0,0%
Auxílio-alimentação	0	0,0%	3	11,5%	1	3,8%	15	57,7%	7	26,9%	0	0,0%	0	0,0%
Previdência privada	0	0,0%	0	0,0%	2	7,7%	11	42,3%	9	34,6%	4	15,4%	0	0,0%
Assistência médica	0	0,0%	3	11,5%	5	19,2%	3	11,5%	10	38,5%	5	19,2%	0	0,0%
Plano de cargos	11	42,3%	7	26,9%	5	19,2%	3	11,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Crítérios de ascensão	14	53,8%	2	7,7%	5	19,2%	5	19,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Clima organizacional	2	7,7%	2	7,7%	2	7,7%	11	42,3%	6	23,1%	3	11,5%	0	0,0%
Relacionamento interpessoal	0	0,0%	0	0,0%	1	3,8%	1	3,8%	8	30,8%	13	50,0%	3	11,5%
Satisfação pelo trabalho	0	0,0%	2	7,7%	2	7,7%	7	26,9%	9	34,6%	6	23,1%	0	0,0%
Reconhecimento profissional	1	3,8%	5	19,2%	5	19,2%	6	23,1%	6	23,1%	3	11,5%	0	0,0%
Comunicação interna	1	3,8%	9	34,6%	1	3,8%	9	34,6%	2	7,7%	4	15,4%	0	0,0%
Abertura para diálogo	0	0,0%	4	15,4%	2	7,7%	7	26,9%	10	38,5%	1	3,8%	2	7,7%
Feedback	2	7,7%	2	7,7%	5	19,2%	7	26,9%	5	19,2%	5	19,2%	0	0,0%
Relacionamento com a chefia	0	0,0%	3	11,5%	0	0,0%	1	3,8%	8	30,8%	9	34,6%	5	19,2%
Autonomia	3	11,5%	1	3,8%	4	15,4%	5	19,2%	9	34,6%	4	15,4%	0	0,0%
Nível de desafio	0	0,0%	4	15,4%	3	11,5%	11	42,3%	5	19,2%	2	7,7%	1	3,8%
Participação nas decisões	1	3,8%	2	7,7%	6	23,1%	5	19,2%	10	38,5%	2	7,7%	0	0,0%
Condições físicas	5	19,2%	7	26,9%	3	11,5%	11	42,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Recurso material	0	0,0%	0	0,0%	4	15,4%	9	34,6%	12	46,2%	0	0,0%	1	3,8%
Imagem da empresa	0	0,0%	0	0,0%	1	3,8%	8	30,8%	12	46,2%	5	19,2%	0	0,0%
Retenção pessoal	10	38,5%	6	23,1%	4	15,4%	6	23,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Já na Tabela 13, verificam-se, respectivamente, as frequências absolutas e relativas para cada nível da escala de importância dos chamados “fatores de permanência”, ou seja, são os fatores que contribuem para a permanência em uma organização.

Neste caso, para facilitar a obtenção dos resultados estatísticos, foi invertida a escala utilizada no questionário, e definiu-se para a análise a seguinte convenção compreendida por

cinco pontos: 1 (nada); 2 (pouco); 3 (moderadamente); 4 (muito); 5 (totalmente). Assim, quanto maior a média alcançada na análise de cada variável, também será maior a importância dada a essa variável para a permanência dos respondentes em uma instituição.

Para a análise da Tabela 13, convencionou-se que a escala de valor 3 é o valor central considerado nulo por ser uma avaliação média dada as variáveis, trabalhando-se, então, apenas com os valores de extremidades.

Dessa forma, pode-se notar que as variáveis que apresentam os maiores valores na escala de importância para a permanência em uma instituição, visto que possuem mais de 50% dos casos igual ou acima de 4, são: “desenvolvimento profissional”, “desenvolvimento continuado”, “variedade de tarefas”, “salário”, “remuneração justa”, “plano de cargos”, “critérios de ascensão”, “relacionamento interpessoal”, “satisfação pelo trabalho”, “reconhecimento profissional”, “autonomia” e “retenção de pessoal”.

Evidenciaram-se, na outra extremidade, as variáveis que possuem mais de 50% dos casos igual ou inferior a 2. Assim, as variáveis “seguro de vida” e “previdência privada” não foram consideradas fatores importantes para a permanência em uma instituição (TAB. 13).

**TABELA 13**  
**Frequência para os fatores de permanência em uma instituição**

Fatores de permanência	Escala de importância									
	1		2		3		4		5	
Desenvolvimento profissional	0	0,0%	0	0,0%	8	30,8%	11	42,3%	7	26,9%
Desenvolvimento continuado	0	0,0%	0	0,0%	9	34,6%	14	53,8%	3	11,5%
Oportunidades de treinamento	0	0,0%	0	0,0%	17	65,4%	6	23,1%	3	11,5%
Flexibilidade no trabalho	0	0,0%	7	26,9%	13	50,0%	6	23,1%	0	0,0%
Carga horária	0	0,0%	10	38,5%	14	53,8%	2	7,7%	0	0,0%
Ritmo de trabalho	0	0,0%	10	38,5%	12	46,2%	4	15,4%	0	0,0%
Variedade de tarefas	1	3,8%	1	3,8%	11	42,3%	11	42,3%	2	7,7%
Criatividade	0	0,0%	4	15,4%	12	46,2%	8	30,8%	2	7,7%
Salário	0	0,0%	0	0,0%	8	30,8%	12	46,2%	6	23,1%
Remuneração justa	0	0,0%	4	15,4%	7	26,9%	12	46,2%	3	11,5%
Seguro de vida	3	11,5%	15	57,7%	8	30,8%	0	0,0%	0	0,0%
Auxílio-alimentação	0	0,0%	6	23,1%	13	50,0%	7	26,9%	0	0,0%
Previdência privada	2	7,7%	13	50,0%	10	38,5%	1	3,8%	0	0,0%
Assistência médica	1	3,8%	6	23,1%	9	34,6%	10	38,5%	0	0,0%
Plano de cargos	0	0,0%	0	0,0%	2	7,7%	10	38,5%	14	53,8%
Critérios de ascensão	0	0,0%	0	0,0%	5	19,2%	6	23,1%	15	57,7%
Clima organizacional	1	3,8%	3	11,5%	12	46,2%	8	30,8%	2	7,7%
Relacionamento interpessoal	1	3,8%	2	7,7%	10	38,5%	8	30,8%	5	19,2%
Satisfação pelo trabalho	0	0,0%	0	0,0%	11	42,3%	13	50,0%	2	7,7%
Reconhecimento profissional	0	0,0%	1	3,8%	6	23,1%	12	46,2%	7	26,9%
Comunicação interna	1	3,8%	10	38,5%	12	46,2%	3	11,5%	0	0,0%
Abertura para diálogo	1	3,8%	2	7,7%	16	61,5%	4	15,4%	3	11,5%
Feedback	1	3,8%	3	11,5%	13	50,0%	9	34,6%	0	0,0%
Relacionamento com a chefia	1	3,8%	0	0,0%	13	50,0%	9	34,6%	3	11,5%
Autonomia	1	3,8%	0	0,0%	11	42,3%	14	53,8%	0	0,0%
Nível de desafio	0	0,0%	0	0,0%	15	57,7%	11	42,3%	0	0,0%
Participação nas decisões	1	3,8%	3	11,5%	13	50,0%	9	34,6%	0	0,0%
Condições físicas	1	3,8%	11	42,3%	8	30,8%	4	15,4%	2	7,7%
Recurso material	0	0,0%	3	11,5%	16	61,5%	5	19,2%	2	7,7%
Imagem da empresa	0	0,0%	3	11,5%	14	53,8%	8	30,8%	1	3,8%
Retenção pessoal	0	0,0%	0	0,0%	7	26,9%	10	38,5%	9	34,6%

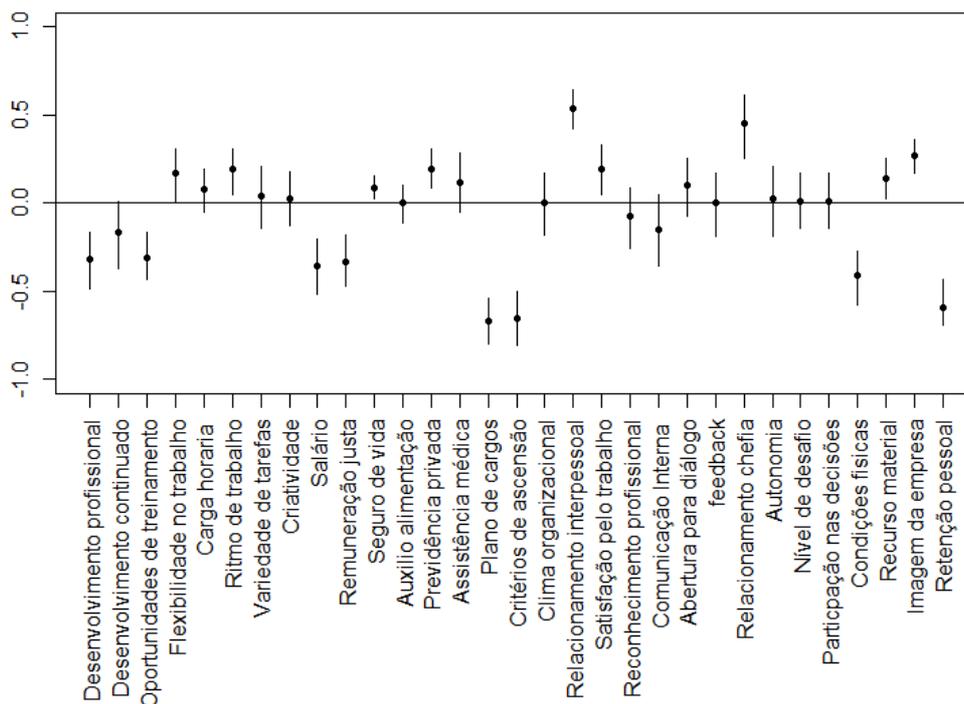
Fonte: Dados da pesquisa

Outra maneira de demonstrar a mesma importância das variáveis como fator de influência e como fator de permanência na empresa pesquisada está ilustrada nos Gráficos 4 e 5.

No Gráfico 4, pode-se comparar o valor de cada variável para os fatores de influência (avaliação feita pelos respondentes acerca das variáveis na empresa estudada). Cada ponto corresponde à posição que cada variável foi avaliada. Assim, tem-se que, quanto mais

próximo de 1.0 estiver o ponto da variável, mais bem avaliada ela foi. E, do contrário, quanto mais próximo o ponto da variável estiver de -1.0, menor foi a avaliação recebida por ela. Lembrando que 0.0 é o valor central considerado nulo.

As três variáveis que se destacaram e foram mais bem avaliadas são, em ordem crescente: “imagem da empresa”, “relacionamento com a chefia” e “relacionamento interpessoal”. Por outro lado, as três variáveis que evidenciaram as avaliações mais baixas são, em ordem crescente: “retenção de pessoal”, “critérios de ascensão” e “plano de cargos”.



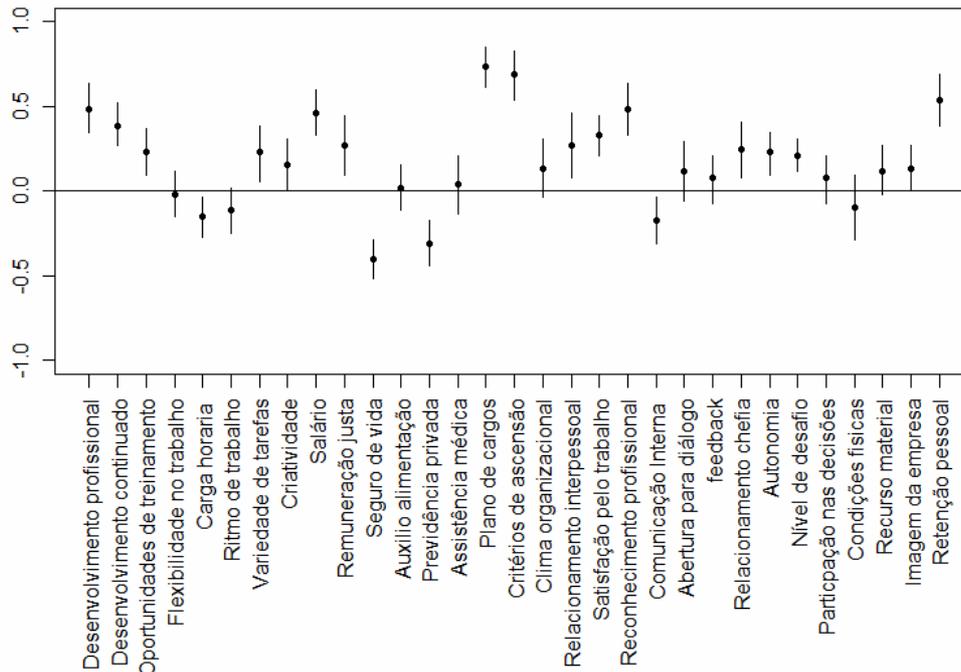
**Gráfico 4: Intervalo de confiança *bootstrap* percentílico para os fatores de influência**

Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 5, pode-se comparar o valor de cada variável para os fatores de permanência (o quanto a variável contribui para a retenção deles em uma empresa). Cada ponto corresponde à posição que cada variável foi considerada em termos de importância para a permanência dos pesquisados em uma empresa. Assim, tem-se que, quanto mais próximo de 1.0 estiver o ponto da variável, mais importante essa é para a permanência. Do contrário, quanto mais próximo o ponto da variável estiver de -1.0, menos importante ela é para a permanência dos pesquisados em uma empresa, lembrando que 0.0 é o valor central considerado nulo.

As três variáveis que se destacaram como mais importantes para a permanência em uma organização são, em ordem crescente: “retenção de pessoal”, “critérios de ascensão” e

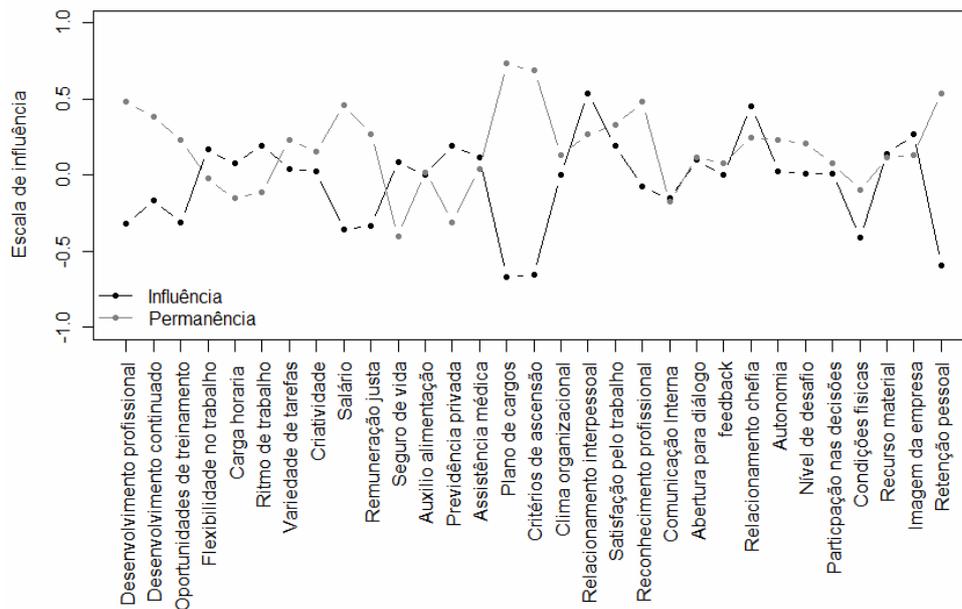
“plano de cargos”. Com relação às três variáveis consideradas menos importantes para a permanência em uma empresa, tem-se, em ordem crescente: “comunicação interna”, “previdência privada” e “seguro de vida”.



**Gráfico 5: Intervalo de confiança *bootstrap* percentílico para os fatores de permanência**

Fonte: Dados da pesquisa

Com a finalidade de unir os gráficos já apresentados (GRAF. 4 e GRAF. 5), segue um comparativo entre os fatores de influência e os de permanência no Gráfico 6. Assim, podem-se perceber alguns valores bem opostos, o que significa, por um lado, que a variável presente na empresa estudada foi mal avaliada, porém considerada importante para a permanência em uma instituição. Ou, por outro lado, que a variável foi bem avaliada, porém não foi considerada tão importante para a permanência em uma instituição (GRAF. 6).



**Gráfico 6: Gráfico de linhas médias dos escores entre influência e permanência**

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, verifica-se que as variáveis “desenvolvimento profissional”, “desenvolvimento continuado”, “oportunidades de treinamento”, “salário”, “remuneração justa”, “plano de cargos”, “crítérios de ascensão”, “reconhecimento profissional” e “retenção de pessoal” são correlacionados negativamente de forma significativa. Logo, nesse caso, as variáveis obtiveram baixa avaliação por parte dos entrevistados; contudo, mostraram-se importantes para a permanência desses em uma instituição.

Assim, percebe-se que os fatores que englobam remuneração financeira, investimento em crescimento profissional e ascensão na empresa foram os mais mal avaliados e, no entanto, considerados de maior importância para a permanência em uma instituição, o que demonstra que a empresa terá dificuldades para reter os respondentes.

Por outro lado, as variáveis “relacionamento interpessoal”, “satisfação pelo trabalho”, “relacionamento com a chefia”, “recurso material” e “imagem da empresa” são correlacionadas positivamente de forma significativa, ou seja, além de serem bem avaliadas, são variáveis de grande valor para auxiliar na retenção dos empregados.

### 4.3 Análise dos cruzamentos entre os itens de segmentação e as variáveis pesquisadas

A seguir, são demonstradas as associações entre a caracterização dos respondentes e as variáveis estudadas na pesquisa. Primeiramente, tem-se a comparação entre os itens: “empregado”, “sexo”, “ainda presta outros concursos públicos”, “filhos” e “estabilidade como prioridade”. Foram utilizadas as medidas descritivas e o teste de Mann-Whitney, dos fatores de influência e dos fatores de permanência. Estabeleceu-se que o nível de significância para p-valor do teste deverá ser menor que 0,05.

#### 4.3.1 Desenvolvimento profissional

Para as escalas de influência (TAB. 14) e permanência (TAB. 15) da variável “desenvolvimento profissional”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 14**  
Escala de influência da variável “desenvolvimento profissional”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1 <sup>a</sup> Quartil	2 <sup>a</sup> Quartil	3 <sup>a</sup> Quartil	P-valor
<b>Empregado</b>	<b>Não</b>	-0,417	0,122	-0,67	-0,33	-0,25	0,4599
	<b>Sim</b>	-0,278	0,112	-0,67	-0,33	0,00	
<b>Sexo</b>	<b>Masc.</b>	-0,238	0,118	-0,58	-0,33	0,25	0,3852
	<b>Fem.</b>	-0,417	0,124	-0,75	-0,33	0,00	
<b>Ainda presta outros concursos públicos</b>	<b>Sim</b>	-0,333	0,108	-0,67	-0,33	0,00	0,8275
	<b>Não</b>	-0,278	0,102	-0,33	-0,33	-0,08	
<b>Filhos</b>	<b>Sim</b>	-0,389	0,129	-0,75	-0,33	0,00	0,5277
	<b>Não</b>	-0,262	0,117	-0,67	-0,33	0,00	
<b>Estabilidade como prioridade</b>	<b>Sim</b>	-0,270	0,097	-0,67	-0,33	0,00	0,2308
	<b>Não</b>	-0,533	0,170	-0,67	-0,67	-0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 15**  
Escala de permanência da variável “desenvolvimento profissional”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,563	0,113	0,50	0,50	0,63	0,4765
	Sim	0,444	0,098	0,00	0,50	0,88	
Sexo	Masc.	0,536	0,098	0,50	0,50	0,88	0,4419
	Fem.	0,417	0,120	0,00	0,50	0,63	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,525	0,092	0,00	0,50	1,00	0,3138
	Não	0,333	0,105	0,13	0,50	0,50	
Filhos	Sim	0,583	0,104	0,50	0,50	1,00	0,2165
	Não	0,393	0,107	0,00	0,50	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,452	0,084	0,00	0,50	0,50	0,4657
	Não	0,600	0,187	0,50	0,50	1,00	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.2 Desenvolvimento continuado

Verifica-se que a escala de influência da variável “desenvolvimento continuado” é marginalmente afetada pelo sexo, uma vez que o p-valor do teste foi de 0,056, e o sexo feminino dá menos importância a esse fator. Os outros itens não interferem de forma significativa na escala de influência (TAB. 16).

Já para a escala de permanência (TAB. 17) da variável “desenvolvimento continuado”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 16**  
Escala de influência da variável “desenvolvimento continuado”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,417	0,137	-0,67	-0,50	0,00	0,1158
	Sim	-0,056	0,135	-0,58	0,00	0,33	
Sexo	Masc.	0,024	0,150	-0,58	0,00	0,33	0,0566
	Fem.	-0,389	0,129	-0,75	-0,17	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,150	0,127	-0,67	0,00	0,00	0,9500
	Não	-0,222	0,205	-0,67	-0,33	0,25	
Filhos	Sim	-0,167	0,156	-0,67	0,00	0,00	0,9367
	Não	-0,167	0,151	-0,67	0,00	0,25	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,095	0,120	-0,67	0,00	0,33	0,1804
	Não	-0,467	0,200	-0,67	-0,67	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 17**  
Escala de permanência da variável “desenvolvimento continuado”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
<b>Empregado</b>	<b>Não</b>	0,563	0,113	0,50	0,50	0,63	0,0720
	<b>Sim</b>	0,306	0,072	0,00	0,50	0,50	
<b>Sexo</b>	<b>Masc.</b>	0,393	0,093	0,00	0,50	0,50	0,9542
	<b>Fem.</b>	0,375	0,090	0,00	0,50	0,50	
<b>Ainda presta outros concursos públicos</b>	<b>Sim</b>	0,400	0,078	0,00	0,50	0,50	0,7598
	<b>Não</b>	0,333	0,105	0,13	0,50	0,50	
<b>Filhos</b>	<b>Sim</b>	0,417	0,104	0,00	0,50	0,50	0,7089
	<b>Não</b>	0,357	0,082	0,00	0,50	0,50	
<b>Estabilidade como prioridade</b>	<b>Sim</b>	0,357	0,070	0,00	0,50	0,50	0,4035
	<b>Não</b>	0,500	0,158	0,50	0,50	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.3 Oportunidades de treinamento

Para a escala de influência (TAB. 18) da variável “oportunidades de treinamento”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

Já a escala de permanência (TAB. 19) dessa variável é afetada marginalmente pelo item “ainda presta outros concursos públicos”, uma vez que o p-valor do teste foi de 0,055. Os indivíduos que “ainda prestam outros concursos públicos” atribuem mais importância a essa variável, ou seja, consideram que ter oportunidades de treinamento é um fator que influencia em sua permanência deles em uma instituição.

**TABELA 18**  
Escala de influência da variável “oportunidades de treinamento”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
<b>Empregado</b>	<b>Não</b>	-0,292	0,117	-0,67	-0,17	0,00	0,8625
	<b>Sim</b>	-0,315	0,095	-0,67	-0,33	0,00	
<b>Sexo</b>	<b>Masc.</b>	-0,286	0,098	-0,67	-0,33	0,00	0,8100
	<b>Fem.</b>	-0,333	0,116	-0,67	-0,33	0,00	
<b>Ainda presta outros concursos públicos</b>	<b>Sim</b>	-0,283	0,091	-0,67	-0,33	0,00	0,6130
	<b>Não</b>	-0,389	0,102	-0,58	-0,33	-0,33	
<b>Filhos</b>	<b>Sim</b>	-0,361	0,076	-0,67	-0,33	-0,25	0,5931
	<b>Não</b>	-0,262	0,122	-0,67	-0,17	0,00	
<b>Estabilidade como prioridade</b>	<b>Sim</b>	-0,254	0,086	-0,67	-0,33	0,00	0,1370
	<b>Não</b>	-0,533	0,082	-0,67	-0,67	-0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 19

Escala de permanência da variável “oportunidade de treinamento”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,188	0,132	0,00	0,00	0,13	0,5973
	Sim	0,250	0,083	0,00	0,00	0,50	
Sexo	Masc.	0,321	0,113	0,00	0,00	0,50	0,2454
	Fem.	0,125	0,065	0,00	0,00	0,13	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,300	0,084	0,00	0,00	0,50	0,0552
	Não	0,000	0,000	0,00	0,00	0,00	
Filhos	Sim	0,208	0,096	0,00	0,00	0,50	0,8545
	Não	0,250	0,101	0,00	0,00	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,262	0,082	0,00	0,00	0,50	0,4168
	Não	0,100	0,100	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.4 Flexibilidade no trabalho

Para as escalas de influência (TAB. 20) e permanência (TAB. 21) da variável “flexibilidade no trabalho”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

TABELA 20

Escala de influência da variável “flexibilidade no trabalho”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,000	0,109	-0,33	0,00	0,33	0,0916
	Sim	0,241	0,100	0,00	0,33	0,33	
Sexo	Masc.	0,167	0,130	0,00	0,17	0,33	0,9571
	Fem.	0,167	0,087	0,00	0,33	0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,183	0,078	0,00	0,17	0,33	0,7743
	Não	0,111	0,238	0,08	0,33	0,33	
Filhos	Sim	0,083	0,137	-0,08	0,17	0,33	0,5536
	Não	0,238	0,089	0,00	0,33	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,238	0,073	0,00	0,33	0,33	0,1841
	Não	-0,133	0,249	-0,33	0,00	0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 21**  
Escala de permanência da variável “flexibilidade no trabalho”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,188	0,091	-0,50	0,00	0,00	0,1232
	Sim	0,056	0,089	0,00	0,00	0,50	
Sexo	Masc.	0,000	0,105	-0,38	0,00	0,38	0,8011
	Fem.	-0,042	0,096	-0,13	0,00	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,075	0,083	-0,50	0,00	0,00	0,1545
	Não	0,167	0,105	0,00	0,00	0,38	
Filhos	Sim	0,000	0,123	-0,50	0,00	0,50	0,8447
	Não	-0,036	0,082	0,00	0,00	0,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,000	0,077	0,00	0,00	0,00	0,5954
	Não	-0,100	0,187	-0,50	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.5 Carga horária

Para as escalas de influência (TAB. 22) e permanência (TAB. 23) da variável “carga horária”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 22**  
Escala de influência da variável “carga horária”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,042	0,098	-0,08	0,00	0,33	0,5062
	Sim	0,093	0,080	0,00	0,33	0,33	
Sexo	Masc.	0,119	0,083	0,00	0,33	0,33	0,4335
	Fem.	0,028	0,096	-0,08	0,00	0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,117	0,074	0,00	0,33	0,33	0,1121
	Não	-0,056	0,102	-0,25	0,00	0,00	
Filhos	Sim	-0,028	0,104	-0,08	0,00	0,33	0,1309
	Não	0,167	0,068	0,00	0,33	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,111	0,070	0,00	0,33	0,33	0,1569
	Não	-0,067	0,125	-0,33	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 23**  
Escala de permanência da variável “carga horária”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,250	0,094	-0,50	-0,25	0,00	0,3319
	Sim	-0,111	0,076	-0,50	0,00	0,00	
Sexo	Masc.	-0,107	0,093	-0,50	0,00	0,00	0,5051
	Fem.	-0,208	0,074	-0,50	0,00	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,175	0,066	-0,50	0,00	0,00	0,6071
	Não	-0,083	0,154	-0,38	0,00	0,00	
Filhos	Sim	-0,167	0,071	-0,50	0,00	0,00	1,0000
	Não	-0,143	0,097	-0,50	0,00	0,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,167	0,063	-0,50	0,00	0,00	0,7975
	Não	-0,100	0,187	0,50	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.6 Ritmo de trabalho

Para as escalas de influência (TAB. 24) e permanência (TAB. 25) da variável “ritmo de trabalho”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 24**  
Escala de influência da variável “ritmo de trabalho”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,292	0,098	0,00	0,33	0,42	0,5222
	Sim	0,148	0,086	0,00	0,33	0,33	
Sexo	Masc.	0,214	0,096	0,08	0,33	0,33	0,5725
	Fem.	0,167	0,096	0,00	0,33	0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,217	0,074	0,00	0,33	0,33	0,6643
	Não	0,111	0,165	0,08	0,33	0,33	
Filhos	Sim	0,222	0,063	0,25	0,33	0,33	0,9101
	Não	0,167	0,115	0,00	0,33	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,238	0,070	0,00	0,33	0,33	0,1640
	Não	0,000	0,183	0,00	0,00	0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 25**  
Escala de permanência da variável “ritmo de trabalho”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,250	0,134	-0,50	-0,50	0,00	0,1732
	Sim	-0,056	0,080	-0,38	0,00	0,00	
Sexo	Masc.	0,000	0,091	0,00	0,00	0,00	0,0686
	Fem.	-0,250	0,097	-0,50	-0,50	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,125	0,080	-0,50	0,00	0,00	0,8165
	Não	-0,083	0,154	-0,38	0,00	0,00	
Filhos	Sim	-0,125	0,090	-0,50	0,00	0,00	1,0000
	Não	-0,107	0,107	-0,50	0,00	0,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,143	0,078	-0,50	0,00	0,00	0,4150
	Não	0,000	0,158	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.7 Variedade de tarefas

Verifica-se que a escala de influência (TAB. 26) da variável “variedades de tarefas” é afetada pelos itens “empregado” e “sexo”, uma vez que o p-valor do teste é menor que 0,05. O sexo feminino e os ex-empregados atribuem menos importância a essa variável, ou seja, os indivíduos do sexo feminino e os ex-empregados avaliaram pior essas variáveis existentes na empresa pesquisada.

Já para a escala de permanência (TAB. 27) da variável “variedade de tarefas” não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 26**  
Escala de influência da variável “variedade de tarefas”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,250	0,164	-0,67	0,00	0,00	0,0358
	Sim	0,167	0,098	0,00	0,33	0,33	
Sexo	Masc.	0,214	0,103	0,00	0,33	0,33	0,0310
	Fem.	-0,167	0,139	-0,67	0,00	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,083	0,105	0,00	0,00	0,33	0,3950
	Não	-0,111	0,186	-0,50	0,00	0,25	
Filhos	Sim	-0,028	0,133	-0,08	0,00	0,33	0,4400
	Não	0,095	0,128	0,00	0,17	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,111	0,093	0,00	0,00	0,33	0,1476
	Não	-0,267	0,245	-0,67	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 27**  
Escala de permanência da variável “variedade de tarefas”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,188	0,132	0,00	0,25	0,50	0,7402
	Sim	0,250	0,109	0,00	0,25	0,50	
Sexo	Masc.	0,214	0,136	0,00	0,50	0,50	0,8233
	Fem.	0,250	0,097	0,00	0,00	0,50	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,275	0,085	0,00	0,25	0,50	0,6677
	Não	0,083	0,239	0,00	0,25	0,50	
Filhos	Sim	0,250	0,157	0,00	0,25	0,50	0,7589
	Não	0,214	0,086	0,00	0,25	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,262	0,082	0,00	0,00	0,50	0,9437
	Não	0,100	0,292	0,00	0,50	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.8 Criatividade

Para as escalas de influência (TAB. 28) e permanência (TAB. 29) da variável “criatividade”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 28**  
Escala de influência da variável “criatividade”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,042	0,183	-0,17	0,00	0,42	0,8575
	Sim	0,019	0,091	0,00	0,00	0,25	
Sexo	Masc.	0,095	0,089	0,00	0,00	0,25	0,5240
	Fem.	-0,056	0,147	-0,67	0,00	0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,100	0,094	0,00	0,00	0,33	0,0824
	Não	-0,222	0,141	-0,50	0,00	0,00	
Filhos	Sim	0,083	0,131	0,00	0,00	0,42	0,5987
	Não	-0,024	0,107	0,00	0,00	0,25	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,079	0,089	0,00	0,00	0,33	0,2476
	Não	-0,200	0,200	-0,67	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 29**  
Escala de permanência da variável “criatividade”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
<b>Empregado</b>	<b>Não</b>	0,188	0,091	0,00	0,00	0,50	0,7432
	<b>Sim</b>	0,139	0,113	0,00	0,00	0,50	
<b>Sexo</b>	<b>Masc.</b>	0,071	0,103	0,00	0,00	0,50	0,3926
	<b>Fem.</b>	0,250	0,131	0,00	0,00	0,50	
<b>Ainda presta outros concursos públicos</b>	<b>Sim</b>	0,200	0,092	0,00	0,00	0,50	0,3783
	<b>Não</b>	0,000	0,183	-0,38	0,00	0,38	
<b>Filhos</b>	<b>Sim</b>	0,042	0,130	-0,13	0,00	0,13	0,1766
	<b>Não</b>	0,250	0,101	0,00	0,25	0,50	
<b>Estabilidade como prioridade</b>	<b>Sim</b>	0,167	0,093	0,00	0,00	0,50	0,8615
	<b>Não</b>	0,100	0,187	0,00	0,00	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.9 Salário

Verifica-se que tanto a escala de influência (TAB. 30) quanto a escala de permanência (TAB. 31) da variável “salário” são afetadas pelo item “empregado”. Contudo, para a escala de influência, os ex-empregados atribuem menos importância a essa variável, ou seja, avaliaram negativamente a variável “salário” em comparação aos atuais empregados. Já na escala de permanência, os ex-empregados atribuem mais importância a essa variável, o que significa que, para eles, o “salário” é um fator que influencia sua retenção em uma organização, muito mais do que para os empregados atuais.

**TABELA 30**  
Escala de influência da variável “salário”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
<b>Empregado</b>	<b>Não</b>	-0,708	0,098	-1,00	-0,67	-0,58	0,0029
	<b>Sim</b>	-0,204	0,081	-0,33	-0,17	0,00	
<b>Sexo</b>	<b>Masc.</b>	-0,262	0,094	-0,33	-0,33	0,00	0,1851
	<b>Fem.</b>	-0,472	0,126	-0,75	-0,50	-0,25	
<b>Ainda presta outros concursos públicos</b>	<b>Sim</b>	-0,383	0,091	-0,67	-0,33	0,00	0,4903
	<b>Não</b>	-0,278	0,159	-0,33	-0,17	0,00	
<b>Filhos</b>	<b>Sim</b>	-0,444	0,075	-0,67	-0,33	-0,33	0,2330
	<b>Não</b>	-0,286	0,130	-0,67	0,00	0,00	
<b>Estabilidade como prioridade</b>	<b>Sim</b>	-0,381	0,087	-0,67	-0,33	0,00	0,4608
	<b>Não</b>	-0,267	0,194	-0,33	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 31**  
**Escala de permanência da variável “salário”**

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,813	0,091	0,50	1,00	1,00	0,0017
	Sim	0,306	0,072	0,00	0,50	0,50	
Sexo	Masc.	0,429	0,089	0,13	0,50	0,50	0,6777
	Fem.	0,500	0,123	0,00	0,50	1,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,475	0,085	0,00	0,50	0,63	0,7680
	Não	0,417	0,154	0,13	0,50	0,50	
Filhos	Sim	0,500	0,107	0,38	0,50	0,63	0,6376
	Não	0,429	0,103	0,00	0,50	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,452	0,084	0,00	0,50	0,50	0,8062
	Não	0,500	0,158	0,50	0,50	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.10 Remuneração justa

Verifica-se que tanto a escala de influência (TAB. 32) quanto a escala de permanência (TAB. 33) da variável “remuneração justa” são afetadas pelo item “empregado”. Todavia, para a escala de influência, os ex-empregados atribuem menos importância a essa variável, ou seja, avaliaram negativamente a variável “remuneração justa” em comparação aos atuais empregados. Já na escala de permanência, os ex-empregados atribuem mais importância a essa variável, significando que para esses a “remuneração justa” é um fator que influencia em sua retenção em uma organização, muito mais do que para os empregados atuais.

**TABELA 32**  
**Escala de influência da variável “remuneração justa”**

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,542	0,088	-0,67	-0,50	-0,33	0,0396
	Sim	-0,241	0,093	-0,33	-0,33	0,00	
Sexo	Masc.	-0,286	0,115	-0,58	-0,33	0,00	0,3988
	Fem.	-0,389	0,090	-0,42	-0,33	-0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,333	0,084	-0,67	-0,33	0,00	1,0000
	Não	-0,333	0,172	-0,33	-0,33	-0,33	
Filhos	Sim	-0,389	0,080	-0,42	-0,33	-0,33	0,5493
	Não	-0,286	0,120	-0,58	-0,33	0,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,317	0,090	-0,67	-0,33	0,00	0,6055
	Não	-0,400	0,067	-0,33	-0,33	-0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 33**  
Escala de permanência da variável “remuneração justa”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,688	0,091	0,50	0,50	1,00	0,0014
	Sim	0,083	0,093	0,00	0,00	0,50	
Sexo	Masc.	0,214	0,114	0,00	0,25	0,50	0,4587
	Fem.	0,333	0,142	0,00	0,50	0,50	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,250	0,099	0,00	0,50	0,50	0,6730
	Não	0,333	0,211	0,13	0,50	0,50	
Filhos	Sim	0,333	0,112	0,00	0,50	0,50	0,5279
	Não	0,214	0,136	0,00	0,25	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,262	0,095	0,00	0,50	0,50	0,8622
	Não	0,300	0,255	0,00	0,50	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.11 Seguro de vida

Para a escala de influência (TAB. 34) da variável “seguro de vida”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

Já na escala de permanência (TAB. 35), essa variável é influenciada pelo item “empregado”, uma vez que o p-valor do teste Mann-Whitney é de 0,018, e os indivíduos que são ex-empregados atribuem menos importância ao “seguro de vida”, ou seja, para os ex-empregados ter seguro de vida não influencia na permanência em uma instituição, tanto quanto para os empregados.

**TABELA 34**  
Escala de influência da variável “seguro de vida”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,083	0,055	0,00	0,00	0,08	0,8674
	Sim	0,093	0,045	0,00	0,00	0,33	
Sexo	Masc.	0,119	0,044	0,00	0,00	0,33	0,4216
	Fem.	0,056	0,056	0,00	0,00	0,08	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,067	0,039	0,00	0,00	0,08	0,2419
	Não	0,167	0,075	0,00	0,17	0,33	
Filhos	Sim	0,111	0,047	0,00	0,00	0,33	0,6429
	Não	0,071	0,052	0,00	0,00	0,25	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,079	0,039	0,00	0,00	0,33	0,5841
	Não	0,133	0,082	0,00	0,00	0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 35**  
Escala de permanência da variável “seguro de vida”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,625	0,082	-0,63	-0,50	-0,50	0,0182
	Sim	-0,306	0,072	-0,50	-0,50	-0,00	
Sexo	Masc.	-0,429	0,089	-0,50	-0,50	-0,13	0,7047
	Fem.	-0,375	0,090	-0,50	-0,50	-0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,400	0,069	-0,50	-0,50	-0,00	0,9725
	Não	-0,417	0,154	-0,50	-0,50	-0,13	
Filhos	Sim	-0,458	0,096	-0,50	-0,50	-0,38	0,4485
	Não	-0,357	0,082	-0,50	-0,50	-0,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,381	0,068	-0,50	-0,50	-0,00	0,4836
	Não	-0,500	0,158	-0,50	-0,50	-0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.12 Auxílio-alimentação

Verifica-se que a escala de influência (TAB. 36) da variável “auxílio-alimentação” é afetada pelo item “empregado”, e os ex-empregados atribuem menos importância a essa variável, ou seja, avaliaram pior essa variável em relação aos atuais empregados.

Já para a escala de permanência (TAB. 37) da variável “auxílio-alimentação”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 36**  
Escala de influência da variável “auxílio-alimentação”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,167	0,109	-0,17	0,00	0,00	0,0487
	Sim	0,074	0,064	0,00	0,00	0,33	
Sexo	Masc.	-0,024	0,089	0,00	0,00	0,25	0,7943
	Fem.	0,028	0,076	0,00	0,00	0,08	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,017	0,070	0,00	0,00	0,08	0,7577
	Não	0,056	0,102	0,00	0,00	0,25	
Filhos	Sim	-0,056	0,069	0,00	0,00	0,00	0,1557
	Não	0,048	0,092	0,00	0,00	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,063	0,049	0,00	0,00	0,33	0,0786
	Não	-0,267	0,194	-0,67	-0,33	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 37**  
Escala de permanência da variável “auxílio-alimentação”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,188	0,091	0,00	0,00	0,50	0,1232
	Sim	-0,056	0,089	-0,50	0,00	0,00	
Sexo	Masc.	0,107	0,093	0,00	0,00	0,50	0,1884
	Fem.	-0,083	0,104	-0,50	0,00	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,050	0,080	0,00	0,00	0,50	0,4463
	Não	-0,083	0,154	-0,38	0,00	0,00	
Filhos	Sim	0,042	0,114	-0,13	0,00	0,50	0,7796
	Não	0,000	0,091	0,00	0,00	0,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,048	0,076	0,00	0,00	0,50	0,4361
	Não	-0,100	0,187	-0,50	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.13 Previdência privada

Verifica-se que tanto a escala de influência (TAB. 38) quanto a escala de permanência (TAB. 39) da variável “previdência privada” são afetadas pelo item “empregado”. Na escala de influência, os indivíduos empregados atribuem mais importância a essa variável, ou seja, os empregados avaliaram melhor tal variável em relação aos ex-empregados.

Já na escala de permanência, os ex-empregados são os que atribuem menos importância, ou seja, para esses o fato de a empresa oferecer um plano de previdência privada não influencia em sua permanência em uma instituição. Ainda na escala de permanência, essa variável é afetada pelo item “filhos”, e aqueles que têm filhos consideram a variável “previdência privada” como menos importante para sua permanência na empresa, do que os entrevistados que não têm filhos.

**TABELA 38**  
Escala de influência da variável “previdência privada”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,000	0,089	-0,08	0,00	0,08	0,0306
	Sim	0,278	0,062	0,00	0,33	0,33	
Sexo	Masc.	0,286	0,077	0,00	0,33	0,58	0,1181
	Fem.	0,083	0,073	0,00	0,00	0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,183	0,057	0,00	0,17	0,33	0,8457
	Não	0,222	0,165	0,00	0,17	0,58	
Filhos	Sim	0,222	0,075	0,00	0,17	0,33	0,7215
	Não	0,167	0,084	0,00	0,17	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,159	0,059	0,00	0,00	0,33	0,2982
	Não	0,333	0,149	0,00	0,33	0,67	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 39**  
Escala de permanência da variável “previdência privada”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,500	0,094	-0,50	-0,50	-0,50	0,0511
	Sim	-0,222	0,083	-0,50	0,00	0,00	
Sexo	Masc.	-0,214	0,101	-0,50	0,00	0,00	0,1320
	Fem.	-0,417	0,083	-0,50	-0,50	-0,38	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,350	0,064	-0,50	-0,50	0,00	0,2671
	Não	-0,167	0,211	-0,38	0,00	0,00	
Filhos	Sim	-0,417	0,104	-0,50	-0,50	0,00	0,0209
	Não	-0,214	0,086	-0,50	-0,25	0,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,310	0,064	-0,50	-0,50	0,00	0,9427
	Não	-0,300	0,255	-0,50	-0,50	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.14 Assistência médica

Verifica-se que a escala de influência (TAB. 40) da variável “assistência médica” é afetada pelo item “filhos”, uma vez que o p-valor do teste é de 0,0096, e os indivíduos que possuem filhos atribuem mais importância a essa variável.

Já para a escala de permanência (TAB. 41) da variável “assistência médica” não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 40**  
Escala de influência da variável “assistência médica”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,167	0,189	-0,67	-0,33	0,33	0,0608
	Sim	0,241	0,080	0,00	0,33	0,33	
Sexo	Masc.	0,119	0,108	-0,25	0,33	0,33	0,9361
	Fem.	0,111	0,144	-0,33	0,33	0,42	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,117	0,103	-0,33	0,33	0,42	0,8745
	Não	0,111	0,165	0,08	0,33	0,33	
Filhos	Sim	0,361	0,087	0,33	0,33	0,67	0,0096
	Não	-0,095	0,118	-0,33	-0,17	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,111	0,104	-0,33	0,33	0,33	0,9193
	Não	0,133	0,133	0,00	0,33	0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 41**  
Escala de permanência da variável “assistência médica”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,063	0,113	-0,13	0,00	0,00	0,3169
	Sim	0,083	0,116	-0,38	0,25	0,50	
Sexo	Masc.	0,107	0,130	0,00	0,25	0,50	0,3004
	Fem.	-0,042	0,114	-0,50	0,00	0,13	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,075	0,091	-0,13	0,00	0,50	0,6059
	Não	-0,083	0,239	-0,38	0,00	0,38	
Filhos	Sim	0,000	0,151	-0,50	0,00	0,50	0,8487
	Não	0,071	0,103	0,00	0,00	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,071	0,087	0,00	0,00	0,50	0,6541
	Não	-0,100	0,292	-0,50	0,00	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.15 Plano de cargos e salários

Pode-se verificar que a escala de influência (TAB. 42) da variável “plano de cargos e salários”, é marginalmente influenciada pelo item “empregado”, uma vez que o p-valor do teste foi de 0,056. Os ex-empregados consideram essa variável menos importante, ou seja, avaliaram pior em comparação aos atuais empregados.

Já para a escala de permanência (TAB. 43) da variável “plano de cargos e salários”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 42**  
Escala de influência da variável “plano de cargos e salários”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,875	0,061	-1,00	-1,00	-0,67	0,0567
	Sim	-0,574	0,089	-1,00	-0,67	-0,33	
Sexo	Masc.	-0,595	0,100	-1,00	-0,67	-0,33	0,2897
	Fem.	-0,750	0,093	-1,00	-0,83	-0,67	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,667	0,076	-1,00	-0,67	-0,33	0,9232
	Não	-0,667	0,172	-1,00	-0,83	-0,42	
Filhos	Sim	-0,722	0,090	-1,00	-0,67	-0,67	0,5686
	Não	-0,619	0,104	-1,00	-0,67	-0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,651	0,081	-1,00	-0,67	-0,33	0,7835
	Não	-0,733	0,125	-1,00	-0,67	-0,67	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 43**  
Escala de permanência da variável “plano de cargos e salários”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E .P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,875	0,231	0,88	1,00	1,00	0,1413
	Sim	0,667	0,343	0,50	0,50	1,00	
Sexo	Masc.	0,643	0,306	0,50	0,50	1,00	0,0673
	Fem.	0,833	0,326	0,88	1,00	1,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,725	0,343	0,50	1,00	1,00	1,0000
	Não	0,750	0,274	0,50	0,75	1,00	
Filhos	Sim	0,708	0,334	0,50	0,75	1,00	0,7499
	Não	0,750	0,325	0,50	1,00	1,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,714	0,338	0,50	1,00	1,00	0,6868
	Não	0,800	0,274	0,50	1,00	1,00	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.16 Critério de ascensão

Para a escala de influência (TAB. 44) da variável “critério de ascensão”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

Já a escala de permanência (TAB. 45) dessa variável é influenciada pelo “sexo”, e os indivíduos do sexo feminino atribuem mais importância aos “critérios de ascensão”, ou seja, para o sexo feminino esse tipo de critério é um fator que influencia sua permanência em uma empresa.

**TABELA 44**  
Escala de influência da variável “critérios de ascensão”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,833	0,109	-1,00	-1,00	-0,83	0,1353
	Sim	-0,574	0,104	-1,00	-0,67	-0,08	
Sexo	Masc.	-0,524	0,125	-1,00	-0,50	0,00	0,1017
	Fem.	-0,806	0,087	-1,00	-1,00	-0,58	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,633	0,093	-1,00	-0,83	-0,33	0,6165
	Não	-0,722	0,181	-1,00	-1,00	-0,50	
Filhos	Sim	-0,694	0,112	-1,00	-1,00	-0,33	0,6115
	Não	-0,619	0,120	-1,00	-0,83	-0,08	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,619	0,096	-1,00	-1,00	-0,33	0,4753
	Não	-0,800	0,133	-1,00	-1,00	-0,67	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 45**  
Escala de permanência da variável “critérios de ascensão”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,875	0,082	0,88	1,00	1,00	0,1595
	Sim	0,611	0,103	0,13	0,75	1,00	
Sexo	Masc.	0,500	0,117	0,00	0,50	1,00	0,0500
	Fem.	0,917	0,056	1,00	1,00	1,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,700	0,092	0,50	1,00	1,00	0,8106
	Não	0,667	0,167	0,50	0,75	1,00	
Filhos	Sim	0,583	0,120	0,38	0,50	1,00	0,1738
	Não	0,786	0,101	0,63	1,00	1,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,667	0,093	0,50	1,00	1,00	0,6605
	Não	0,800	0,122	0,50	1,00	1,00	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.17 Clima organizacional

Para as escalas de influência (TAB. 46) e permanência (TAB. 47) da variável “clima organizacional”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 46**  
Escala de influência da variável “clima organizacional”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,208	0,108	0,00	0,00	0,42	0,2002
	Sim	-0,093	0,114	-0,33	0,00	0,33	
Sexo	Masc.	0,071	0,127	0,00	0,17	0,33	0,2465
	Fem.	-0,083	0,124	-0,08	0,00	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,033	0,102	-0,08	0,00	0,33	0,5030
	Não	-0,111	0,186	0,00	0,00	0,00	
Filhos	Sim	-0,028	0,119	-0,08	0,00	0,08	0,5532
	Não	0,024	0,133	0,00	0,00	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,079	0,092	0,00	0,00	0,33	0,0663
	Não	-0,333	0,211	-0,67	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 47**  
Escala de permanência da variável “clima organizacional”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,125	0,082	0,00	0,00	0,13	0,8350
	Sim	0,139	0,127	0,00	0,00	0,50	
Sexo	Masc.	0,179	0,135	0,00	0,25	0,50	0,3932
	Fem.	0,083	0,120	0,00	0,00	0,13	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,175	0,091	0,00	0,00	0,50	0,4341
	Não	0,000	0,258	0,00	0,00	0,00	
Filhos	Sim	0,125	0,152	0,00	0,00	0,50	0,9341
	Não	0,143	0,110	0,00	0,00	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,143	0,086	0,00	0,00	0,50	1,0000
	Não	0,100	0,332	0,00	0,00	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.18 Relacionamento interpessoal

Para as escalas de influência (TAB. 48) e permanência (TAB. 49) da variável “relacionamento interpessoal”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 48**  
Escala de influência da variável “relacionamento interpessoal”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,583	0,083	0,33	0,67	0,67	0,8090
	Sim	0,519	0,077	0,33	0,67	0,67	
Sexo	Masc.	0,571	0,074	0,33	0,67	0,67	0,6748
	Fem.	0,500	0,096	0,33	0,67	0,67	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,567	0,069	0,33	0,67	0,67	0,3372
	Não	0,444	0,111	0,33	0,50	0,67	
Filhos	Sim	0,528	0,064	0,33	0,67	0,67	0,8230
	Não	0,548	0,096	0,33	0,67	0,67	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,556	0,066	0,33	0,67	0,67	0,5956
	Não	0,467	0,133	0,33	0,67	0,67	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 49**  
**Escala de permanência da variável “relacionamento interpessoal”**

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,188	0,091	0,00	0,00	0,50	0,4661
	Sim	0,306	0,141	0,00	0,50	0,88	
Sexo	Masc.	0,286	0,163	0,00	0,25	0,88	0,7872
	Fem.	0,250	0,115	0,00	0,25	0,50	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,350	0,109	0,00	0,50	0,63	0,2249
	Não	0,000	0,224	0,00	0,00	0,38	
Filhos	Sim	0,125	0,139	0,00	0,25	0,50	0,3050
	Não	0,393	0,140	0,00	0,25	1,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,286	0,101	0,00	0,00	0,50	0,9728
	Não	0,200	0,339	0,00	0,50	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.19 Satisfação pelo trabalho

Para as escalas de influência (TAB. 50) e permanência (TAB. 51) da variável “satisfação pelo trabalho”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados. É interessante, porém, avaliar o item “sexo” na escala de influência, já que o p-valor do teste é de 0,057, e a diferença entre os sexos é marginalmente significativa, uma vez que os indivíduos do sexo masculino avaliaram melhor a “satisfação pelo trabalho” na empresa pesquisada.

**TABELA 50**  
**Escala de influência da variável “satisfação pelo trabalho”**

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,000	0,167	-0,17	0,00	0,33	0,1492
	Sim	0,278	0,077	0,00	0,33	0,58	
Sexo	Masc.	0,333	0,086	0,08	0,33	0,67	0,0579
	Fem.	0,028	0,119	-0,08	0,00	0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,250	0,083	0,00	0,33	0,67	0,2178
	Não	0,000	0,172	-0,25	0,17	0,33	
Filhos	Sim	0,139	0,112	0,00	0,17	0,33	0,4708
	Não	0,238	0,107	0,00	0,33	0,58	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,254	0,079	0,00	0,33	0,67	0,1372
	Não	-0,067	0,194	-0,33	0,00	0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 51**  
Escala de permanência da variável “satisfação pelo trabalho”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,313	0,259	0,00	0,50	0,50	1,0000
	Sim	0,333	0,343	0,00	0,50	0,50	
Sexo	Masc.	0,321	0,317	0,00	0,50	0,50	0,9541
	Fem.	0,333	0,326	0,00	0,50	0,50	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,350	0,328	0,00	0,50	0,50	0,5630
	Não	0,250	0,274	0,00	0,25	0,50	
Filhos	Sim	0,292	0,334	0,00	0,25	0,50	0,5653
	Não	0,357	0,306	0,00	0,50	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,310	0,335	0,00	0,50	0,50	0,4670
	Não	0,400	0,224	0,50	0,50	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.20 Reconhecimento profissional

Para as escalas de influência (TAB. 52) e permanência (TAB. 53) da variável “reconhecimento profissional”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 52**  
Escala de influência da variável “reconhecimento profissional”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,208	0,177	-0,42	-0,33	0,33	0,4275
	Sim	-0,019	0,109	-0,33	0,00	0,33	
Sexo	Masc.	0,000	0,121	-0,25	0,00	0,33	0,4161
	Fem.	-0,167	0,145	-0,42	-0,33	0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,067	0,096	-0,33	0,00	0,33	0,8039
	Não	-0,111	0,268	-0,67	-0,33	0,50	
Filhos	Sim	-0,194	0,133	-0,67	0,00	0,08	0,2940
	Não	0,024	0,128	-0,33	0,00	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,048	0,096	-0,33	0,00	0,33	0,5955
	Não	-0,200	0,291	-0,67	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 53**  
**Escala de permanência da variável “reconhecimento profissional”**

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,313	0,091	0,00	0,50	0,50	0,1147
	Sim	0,556	0,106	0,50	0,50	1,00	
Sexo	Masc.	0,429	0,116	0,13	0,50	0,50	0,5628
	Fem.	0,542	0,114	0,38	0,50	1,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,550	0,080	0,50	0,50	1,00	0,1813
	Não	0,250	0,214	0,00	0,25	0,50	
Filhos	Sim	0,375	0,125	0,00	0,50	0,50	0,2704
	Não	0,571	0,103	0,50	0,50	1,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,476	0,081	0,00	0,50	0,50	0,6758
	Não	0,500	0,274	0,50	0,50	1,00	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.21 Comunicação interna

Para as escalas de influência (TAB. 54) e permanência (TAB. 55) da variável “comunicação interna”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 54**  
**Escala de influência da variável “comunicação interna”**

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,125	0,153	-0,42	0,00	0,00	0,8616
	Sim	-0,167	0,130	-0,67	0,00	0,25	
Sexo	Masc.	-0,119	0,147	-0,67	0,00	0,25	0,7673
	Fem.	-0,194	0,139	-0,67	0,00	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,067	0,117	-0,67	0,00	0,33	0,1189
	Não	-0,444	0,141	-0,67	-0,67	-0,17	
Filhos	Sim	-0,194	0,166	-0,67	-0,50	0,17	0,6283
	Não	-0,119	0,124	-0,50	0,00	0,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,127	0,116	-0,67	0,00	0,00	0,6583
	Não	-0,267	0,194	-0,67	-0,33	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 55**  
Escala de permanência da variável “comunicação interna”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,063	0,113	-0,13	0,00	0,00	0,3041
	Sim	-0,222	0,092	-0,50	-0,25	0,00	
Sexo	Masc.	-0,179	0,113	-0,50	0,00	0,00	1,0000
	Fem.	-0,167	0,094	-0,50	0,00	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,150	0,082	-0,50	0,00	0,00	0,8425
	Não	-0,250	0,171	-0,38	0,00	0,00	
Filhos	Sim	-0,250	0,131	-0,50	-0,50	0,00	0,2876
	Não	-0,107	0,077	-0,38	0,00	0,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,143	0,078	-0,50	0,00	0,00	0,6202
	Não	-0,300	0,200	-0,50	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.22 Abertura para o diálogo

Para a escala de influência (TAB. 56) da variável “abertura para o diálogo”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

Já a escala de permanência (TAB. 57) dessa variável é afetada pelo item “empregado”, uma vez que o p-valor do teste é menor que 0,05, e os indivíduos empregados consideram esse fator mais importante e, assim, de influência na permanência deles em uma instituição.

**TABELA 56**  
Escala de influência da variável “abertura para o diálogo”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,208	0,166	0,00	0,33	0,33	0,4343
	Sim	0,056	0,109	-0,25	0,00	0,33	
Sexo	Masc.	0,167	0,109	0,00	0,17	0,33	0,5735
	Fem.	0,028	0,151	-0,42	0,17	0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,167	0,107	0,00	0,33	0,33	0,1279
	Não	-0,111	0,141	-0,25	0,00	0,00	
Filhos	Sim	0,056	0,147	-0,17	0,17	0,33	0,7477
	Não	0,143	0,114	0,00	0,17	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,159	0,102	0,00	0,33	0,33	0,1645
	Não	-0,133	0,170	-0,33	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 57**  
Escala de permanência da variável “abertura para o diálogo”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E.P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,125	0,082	-0,13	0,00	0,00	0,0330
	Sim	0,222	0,116	0,00	0,00	0,50	
Sexo	Masc.	0,143	0,143	0,00	0,00	0,50	0,5960
	Fem.	0,083	0,104	0,00	0,00	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,175	0,098	0,00	0,00	0,50	0,4029
	Não	-0,083	0,201	0,00	0,00	0,00	
Filhos	Sim	0,000	0,123	0,00	0,00	0,00	0,2272
	Não	0,214	0,125	0,00	0,00	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,143	0,092	0,00	0,00	0,00	1,0000
	Não	0,000	0,274	0,00	0,00	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.23 Feedback

Para as escalas de influência (TAB. 58) e permanência (TAB. 59) da variável “*feedback*”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 58**  
Escala de influência da variável “*feedback*”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,208	0,166	0,00	0,17	0,67	0,1563
	Sim	-0,093	0,117	-0,33	0,00	0,33	
Sexo	Masc.	0,071	0,127	-0,25	0,00	0,33	0,4623
	Fem.	-0,083	0,154	-0,42	0,00	0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,033	0,113	-0,33	0,00	0,42	0,6192
	Não	-0,111	0,205	-0,25	0,00	0,25	
Filhos	Sim	-0,056	0,153	-0,33	-0,17	0,33	0,5814
	Não	0,048	0,130	0,00	0,00	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,063	0,104	-0,33	0,00	0,33	0,2589
	Não	-0,267	0,245	-0,67	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 59**  
Escala de permanência da variável “feedback”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,063	0,063	0,00	0,00	0,00	0,6049
	Sim	0,083	0,109	0,00	0,00	0,50	
Sexo	Masc.	0,071	0,116	0,00	0,00	0,50	0,9326
	Fem.	0,083	0,104	0,00	0,00	0,50	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,125	0,080	0,00	0,00	0,50	0,3681
	Não	-0,083	0,201	0,00	0,00	0,00	
Filhos	Sim	-0,042	0,130	-0,13	0,00	0,13	0,2048
	Não	0,179	0,085	0,00	0,00	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,095	0,074	0,00	0,00	0,50	1,0000
	Não	0,000	0,274	0,00	0,00	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.24 Relacionamento com a chefia

Para as escalas de influência (TAB. 60) e permanência (TAB. 61) da variável “relacionamento com a chefia”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados. É interessante, porém, avaliar o item “ainda presta outros concursos públicos”, na escala de permanência, visto que o p-valor do teste é de 0,057, ou seja, os que ainda prestam concursos públicos acreditam que o relacionamento com a chefia possui mais influência na permanência deles em uma organização.

**TABELA 60**  
Escala de influência da variável “relacionamento com a chefia”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,500	0,189	0,33	0,67	0,75	0,5826
	Sim	0,426	0,114	0,33	0,50	0,67	
Sexo	Masc.	0,571	0,081	0,33	0,67	0,67	0,4533
	Fem.	0,306	0,181	0,08	0,50	0,67	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,433	0,124	0,33	0,67	0,75	0,7999
	Não	0,500	0,075	0,33	0,50	0,67	
Filhos	Sim	0,361	0,156	0,25	0,67	0,67	0,5738
	Não	0,524	0,120	0,33	0,50	0,92	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,508	0,104	0,33	0,67	0,67	0,1274
	Não	0,200	0,226	0,33	0,33	0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 61**  
**Escala de permanência da variável “relacionamento chefia”**

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,125	0,082	0,00	0,00	0,13	0,1907
	Sim	0,306	0,115	0,00	0,50	0,50	
Sexo	Masc.	0,250	0,136	0,00	0,25	0,50	0,7998
	Fem.	0,250	0,097	0,00	0,00	0,50	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,350	0,082	0,00	0,50	0,50	0,0574
	Não	-0,083	0,201	0,00	0,00	,00	
Filhos	Sim	0,250	0,144	0,00	0,50	0,50	0,5924
	Não	0,250	0,101	0,00	0,00	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,333	0,080	0,00	0,50	0,50	0,1011
	Não	-0,100	0,245	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.25 Autonomia

Para as escalas de influência (TAB. 62) e permanência (TAB. 63) da variável “autonomia”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 62**  
**Escala de influência da variável “autonomia”**

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,083	0,175	-0,33	0,17	0,42	0,7969
	Sim	0,000	0,126	-0,25	0,17	0,33	
Sexo	Masc.	0,095	0,146	0,00	0,33	0,33	0,3542
	Fem.	-0,056	0,141	-0,33	0,00	0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,067	0,117	-0,33	0,33	0,33	0,3805
	Não	-0,111	0,205	-0,25	0,00	0,25	
Filhos	Sim	-0,056	0,173	-0,42	0,00	0,42	0,5427
	Não	0,095	0,118	-0,25	0,33	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,079	0,108	-0,33	0,33	0,33	0,3485
	Não	-0,200	0,271	-0,67	0,00	0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 63**  
Escala de permanência da variável “autonomia”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,313	0,091	0,00	0,50	0,50	0,5265
	Sim	0,194	0,092	0,00	0,25	0,50	
Sexo	Masc.	0,179	0,113	0,00	0,25	0,50	0,5976
	Fem.	0,292	0,074	0,00	0,50	0,50	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,275	0,057	0,00	0,50	0,50	0,6272
	Não	0,083	0,239	0,00	0,25	0,50	
Filhos	Sim	0,125	0,125	0,00	0,00	0,50	0,2181
	Não	0,321	0,066	0,00	0,50	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,238	0,056	0,00	0,00	0,50	0,4145
	Não	0,200	0,300	0,50	0,50	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.26 Nível de desafio

Verifica-se que a escala de influência (TAB. 64) da variável “nível de desafio” é afetada pelo item “sexo”, uma vez que o p-valor do teste é menor que 0,05, e o sexo feminino, atribui menos importância a essa variável.

Já para a escala de permanência (TAB. 65) da variável “nível de desafio” não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 64**  
Escala de influência da variável “nível de desafio”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,042	0,194	-0,42	0,00	0,08	0,5415
	Sim	0,037	0,089	0,00	0,00	0,33	
Sexo	Masc.	0,214	0,108	0,00	0,17	0,33	0,0071
	Fem.	-0,222	0,095	-0,42	-0,17	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,050	0,091	0,00	0,00	0,08	0,6788
	Não	-0,111	0,205	-0,58	0,00	0,33	
Filhos	Sim	0,056	0,115	0,00	0,00	0,33	0,3890
	Não	-0,024	0,123	-0,33	0,00	0,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,079	0,089	0,00	0,00	0,33	0,1341
	Não	-0,267	0,194	-0,67	-0,33	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 65**  
Escala de permanência da variável “nível de desafio”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,313	0,091	0,00	0,50	0,50	0,1835
	Sim	0,167	0,057	0,00	0,00	0,50	
Sexo	Masc.	0,179	0,066	0,00	0,00	0,50	0,4897
	Fem.	0,250	0,075	0,00	0,25	0,50	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,225	0,057	0,00	0,00	0,50	0,6441
	Não	0,167	0,105	0,00	0,00	0,38	
Filhos	Sim	0,167	0,071	0,00	0,00	0,50	0,4175
	Não	0,250	0,069	0,00	0,25	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,214	0,055	0,00	0,00	0,50	0,9394
	Não	0,200	0,122	0,00	0,00	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.27 Participação nas decisões

Para as escalas de influência (TAB. 66) e permanência (TAB. 67) da variável “participação nas decisões”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 66**  
Escala de influência da variável “participação nas decisões”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,042	0,172	-0,33	0,17	0,33	0,8397
	Sim	0,037	0,097	-0,33	0,00	0,33	
Sexo	Masc.	0,119	0,096	-0,25	0,17	0,33	0,2612
	Fem.	-0,111	0,138	-0,42	0,00	0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,017	0,098	-0,33	0,17	0,33	0,8001
	Não	0,000	0,172	-0,33	-0,17	0,25	
Filhos	Sim	-0,056	0,141	-0,33	0,00	0,33	0,5562
	Não	0,071	0,100	-0,25	0,17	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,063	0,085	-0,33	0,00	0,33	0,3434
	Não	-0,200	0,249	-0,33	-0,33	0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 67**  
Escala de permanência da variável “participação nas decisões”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,125	0,082	0,00	0,00	0,13	0,9273
	Sim	0,056	0,106	0,00	0,00	0,50	
Sexo	Masc.	0,036	0,123	0,00	0,00	0,50	0,7566
	Fem.	0,125	0,090	0,00	0,00	0,50	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,125	0,080	0,00	0,00	0,50	0,3681
	Não	-0,083	0,201	0,00	0,00	0,00	
Filhos	Sim	0,000	0,138	-0,13	0,00	0,50	0,5170
	Não	0,143	0,082	0,00	0,00	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,071	0,071	0,00	0,00	0,50	0,4760
	Não	0,100	0,292	0,00	0,50	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.28 Condições físicas

Para a escala de influência (TAB. 68) da variável “condições físicas”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

Já para a escala de permanência (TAB. 69), essa é influenciada pelo item “empregado”, de forma significativa, uma vez que os ex-empregados atribuem menos importância a essa variável.

**TABELA 68**  
Escala de influência da variável “condições físicas”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,333	0,126	-0,67	-0,33	0,00	0,5001
	Sim	-0,444	0,101	-0,92	-0,33	0,00	
Sexo	Masc.	-0,429	0,107	-0,67	-0,33	0,00	0,7652
	Fem.	-0,389	0,122	-0,67	-0,33	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,333	0,084	-0,67	-0,17	0,00	0,0773
	Não	-0,667	0,172	-1,00	-0,83	-0,42	
Filhos	Sim	-0,389	0,115	-0,67	-0,33	0,00	0,8493
	Não	-0,429	0,113	-0,67	-0,50	0,00	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,381	0,084	-0,67	-0,33	0,00	0,4922
	Não	-0,533	0,226	-1,00	-0,67	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 69**  
Escala de permanência da variável “condições físicas”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,438	0,320	-0,50	-0,50	-0,38	0,0236
	Sim	0,056	0,511	-0,50	0,00	0,50	
Sexo	Masc.	0,036	0,499	-0,50	0,00	0,50	0,1415
	Fem.	-0,250	0,500	-0,50	-0,50	0,00	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,100	0,476	-0,50	0,00	0,00	0,9486
	Não	-0,083	0,665	-0,50	0,00	0,50	
Filhos	Sim	-0,167	0,389	-0,50	-0,25	0,00	0,6435
	Não	-0,036	0,603	-0,50	0,00	0,38	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,119	0,522	-0,50	0,00	0,00	0,6055
	Não	0,000	0,500	-0,50	0,00	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.29 Recurso material

Para as escalas de influência (TAB. 70) e permanência (TAB. 71) da variável “recurso material”, não foram encontradas diferenças significativas entre os empregados e os ex-empregados da empresa, em nenhum dos itens analisados.

**TABELA 70**  
Escala de influência da variável “recurso material”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	0,292	0,117	0,00	0,33	0,33	0,1771
	Sim	0,074	0,064	0,00	0,00	0,33	
Sexo	Masc.	0,143	0,091	0,00	0,00	0,33	0,7390
	Fem.	0,139	0,076	0,00	0,33	0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,183	0,066	0,00	0,33	0,33	0,2241
	Não	0,000	0,122	-0,25	0,00	0,25	
Filhos	Sim	0,167	0,065	0,00	0,33	0,33	0,4876
	Não	0,119	0,096	0,00	0,00	0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,127	0,067	0,00	0,00	0,33	0,3799
	Não	0,200	0,133	0,33	0,33	0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 71**  
**Escala de permanência da variável “recurso material”**

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
<b>Empregado</b>	<b>Não</b>	-0,063	0,063	0,00	0,00	0,00	0,1109
	<b>Sim</b>	0,194	0,100	0,00	0,00	0,50	
<b>Sexo</b>	<b>Masc.</b>	0,071	0,116	0,00	0,00	0,38	0,5353
	<b>Fem.</b>	0,167	0,094	0,00	0,00	0,13	
<b>Ainda presta outros concursos públicos</b>	<b>Sim</b>	0,100	0,093	0,00	0,00	0,13	0,5527
	<b>Não</b>	0,167	0,105	0,00	0,00	0,38	
<b>Filhos</b>	<b>Sim</b>	0,000	0,087	0,00	0,00	0,00	0,2043
	<b>Não</b>	0,214	0,114	0,00	0,00	0,50	
<b>Estabilidade como prioridade</b>	<b>Sim</b>	0,095	0,089	0,00	0,00	0,00	0,4330
	<b>Não</b>	0,200	0,122	0,00	0,00	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.30 Imagem da empresa

Pode-se verificar que a variável “imagem da empresa” é influenciada pelo item “sexo” na escala de influência (TAB. 72) e pelo item “empregado” na escala de permanência (TAB. 73), uma vez que o p-valor do teste é menor que 0,05 nos dois casos. Assim, na escala de influência, o sexo masculino atribui mais importância a essa variável, enquanto, na escala de permanência, os empregados atribuem mais importância à “imagem da empresa”.

**TABELA 72**  
**Escala de influência da variável “imagem da empresa”**

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
<b>Empregado</b>	<b>Não</b>	0,250	0,122	0,00	0,33	0,42	0,9524
	<b>Sim</b>	0,278	0,056	0,00	0,33	0,33	
<b>Sexo</b>	<b>Masc.</b>	0,381	0,059	0,33	0,33	0,58	0,0219
	<b>Fem.</b>	0,139	0,076	0,00	0,00	0,33	
<b>Ainda presta outros concursos públicos</b>	<b>Sim</b>	0,300	0,064	0,00	0,33	0,42	0,2526
	<b>Não</b>	0,167	0,075	0,00	0,17	0,33	
<b>Filhos</b>	<b>Sim</b>	0,306	0,087	0,25	0,33	0,42	0,4231
	<b>Não</b>	0,238	0,065	0,00	0,33	0,33	
<b>Estabilidade como prioridade</b>	<b>Sim</b>	0,302	0,051	0,00	0,33	0,33	0,2787
	<b>Não</b>	0,133	0,170	0,00	0,00	0,33	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 73**  
Escala de permanência da variável “imagem da empresa”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,188	0,091	-0,50	0,00	0,00	0,0026
	Sim	0,278	0,073	0,00	0,25	0,50	
Sexo	Masc.	0,214	0,069	0,00	0,00	0,50	0,1804
	Fem.	0,042	0,130	-0,13	0,00	0,13	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	0,175	0,083	0,00	0,00	0,50	0,3117
	Não	0,000	0,129	0,00	0,00	0,00	
Filhos	Sim	0,083	0,083	0,00	0,00	0,13	0,5307
	Não	0,179	0,113	0,00	0,00	0,50	
Estabilidade como prioridade	Sim	0,143	0,078	0,00	0,00	0,50	0,9425
	Não	0,100	0,187	0,00	0,00	0,50	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.31 Retenção de pessoal

Percebe-se que a variável “retenção de pessoal” é afetada na escala de influência (TAB. 74) de forma significativa, pelo item “estabilidade como prioridade”, e os indivíduos que têm a “estabilidade como prioridade” atribuem mais importância a essa variável.

Já na escala de permanência (TAB. 75), tem-se que tal variável é influenciada de forma significativa pelos itens “empregado” e “sexo”, e tanto os ex- empregados quanto os indivíduos do sexo feminino atribuem mais importância a essa variável.

**TABELA 74**  
Escala de influência da variável “retenção de pessoal”

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Empregado	Não	-0,500	0,154	-0,75	-0,67	0,00	0,4333
	Sim	-0,630	0,093	-1,00	-0,67	-0,33	
Sexo	Masc.	-0,571	0,118	-1,00	-0,67	-0,08	0,9358
	Fem.	-0,611	0,107	-1,00	-0,67	-0,33	
Ainda presta outros concursos públicos	Sim	-0,533	0,095	-1,00	-0,67	0,00	0,2395
	Não	-0,778	0,111	-1,00	-0,83	-0,67	
Filhos	Sim	-0,667	0,123	-1,00	-0,83	-0,50	0,3470
	Não	-0,524	0,103	-0,92	-0,50	-0,33	
Estabilidade como prioridade	Sim	-0,508	0,088	-1,00	-0,67	0,00	0,0323
	Não	-0,933	0,067	-1,00	-1,00	-1,00	

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 75**  
**Escala de permanência da variável “retenção de pessoal”**

Caracterização		Medidas descritivas					Mann-Whitney
		Média	E. P	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
<b>Empregado</b>	<b>Não</b>	0,875	0,082	0,88	1,00	1,00	0,0041
	<b>Sim</b>	0,389	0,086	0,00	0,50	0,50	
<b>Sexo</b>	<b>Masc.</b>	0,393	0,093	0,00	0,50	0,50	0,0429
	<b>Fem.</b>	0,708	0,114	0,50	1,00	1,00	
<b>Ainda presta outros concursos públicos</b>	<b>Sim</b>	0,525	0,092	0,00	0,50	1,00	0,7956
	<b>Não</b>	0,583	0,154	0,50	0,50	0,88	
<b>Filhos</b>	<b>Sim</b>	0,500	0,107	0,38	0,50	0,63	0,6418
	<b>Não</b>	0,571	0,116	0,13	0,50	1,00	
<b>Estabilidade como prioridade</b>	<b>Sim</b>	0,500	0,091	0,00	0,50	1,00	0,3501
	<b>Não</b>	0,700	0,122	0,50	0,50	1,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Para verificar a relação entre os itens de segmentação – “idade”, “escolaridade” e “tempo de trabalho” – tanto para os fatores de influência quanto para os fatores de permanência, foram utilizados a correlação e o teste de *Spearman*, no qual também terá p-valor menor que 0,05, para ser considerado com alguma significância (TAB. 76).

Convencionou-se que I.R. trata da variável “influência na retenção”, ou seja, de como foram avaliadas pelos entrevistados, e que P.I. trata da variável “permanência na instituição”, ou seja, como contribui para a permanência do entrevistado em uma instituição.

TABELA 76

Correlação e teste de Spearman para a correspondência dos escores de influência e permanência entre “idade”, “escolaridade” e “tempo de trabalho”

Variáveis		Idade		Escolaridade		Tempo de trabalho	
		Rho	P-valor	Rho	P-valor	Rho	P-valor
I.R.-	Desenvolvimento profissional	0,111	0,589	<b>-0,424</b>	<b>0,031</b>	-0,148	0,470
P.I.-	Desenvolvimento profissional	0,227	0,264	0,348	0,081	-0,017	0,936
I.R.-	Desenvolvimento continuado	0,091	0,658	-0,380	0,055	-0,015	0,941
P.I.-	Desenvolvimento continuado	0,020	0,923	0,356	0,074	-0,308	0,126
I.R.-	Oportunidades de treinamento	0,144	0,481	-0,241	0,236	-0,275	0,174
P.I.-	Oportunidades de treinamento	0,317	0,114	-0,103	0,618	0,061	0,769
I.R.-	Flexibilidade no trabalho	-0,175	0,392	-0,098	0,634	0,079	0,702
P.I.-	Flexibilidade no trabalho	0,194	0,343	-0,026	0,901	0,194	0,343
I.R.-	Carga horária	-0,078	0,705	-0,211	0,301	-0,245	0,227
P.I.-	Carga horária	-0,129	0,529	0,106	0,607	-0,049	0,814
I.R.-	Ritmo de trabalho	0,242	0,234	-0,152	0,458	-0,210	0,303
P.I.-	Ritmo de trabalho	-0,232	0,255	-0,074	0,719	0,051	0,806
I.R.-	Variedade de tarefas	-0,079	0,702	<b>-0,398</b>	<b>0,044</b>	0,195	0,341
P.I.-	Variedade de tarefas	-0,011	0,959	-0,105	0,609	-0,087	0,673
I.R.-	Criatividade	-0,008	0,288	-0,371	0,225	0,054	0,562
P.I.-	Criatividade	0,076	0,428	<b>0,094</b>	<b>0,044</b>	-0,111	0,436
I.R.-	Salário	-0,173	0,963	<b>-0,356</b>	<b>0,002</b>	0,234	0,917
P.I.-	Salário	0,134	0,693	0,364	0,321	-0,240	0,848
I.R.-	Remuneração justa	0,152	0,458	<b>-0,673</b>	<b>0,000</b>	0,212	0,299
P.I.-	Remuneração justa	0,132	0,522	<b>0,472</b>	<b>0,015</b>	<b>-0,483</b>	<b>0,012</b>
I.R.-	Seguro de vida	-0,120	0,560	-0,018	0,930	-0,191	0,350
P.I.-	Seguro de vida	<b>-0,441</b>	<b>0,024</b>	0,081	0,694	0,114	0,580
I.R.-	Auxílio-alimentação	-0,191	0,351	-0,072	0,726	0,031	0,881
P.I.-	Auxílio-alimentação	-0,017	0,935	-0,122	0,552	<b>-0,431</b>	<b>0,028</b>
I.R.-	Previdência privada	-0,337	0,093	-0,110	0,592	0,144	0,484
P.I.-	Previdência privada	-0,240	0,237	-0,183	0,371	-0,048	0,815
I.R.-	Assistência médica	0,096	0,642	-0,143	0,487	<b>0,484</b>	<b>0,012</b>
P.I.-	Assistência médica	-0,039	0,849	0,130	0,526	-0,075	0,717
I.R.-	Plano de cargos	0,234	0,251	<b>-0,405</b>	<b>0,040</b>	0,130	0,528
P.I.-	Plano de cargos	-0,216	0,290	0,130	0,526	-0,099	0,631
I.R.-	Crítérios de ascensão	0,175	0,392	<b>-0,426</b>	<b>0,030</b>	0,092	0,656
P.I.-	Crítérios de ascensão	-0,349	0,081	0,180	0,380	-0,143	0,487
I.R.-	Clima organizacional	0,091	0,659	<b>-0,431</b>	<b>0,028</b>	<b>-0,497</b>	<b>0,010</b>
P.I.-	Clima organizacional	-0,031	0,882	-0,309	0,125	0,068	0,740
I.R.-	Relacionamento interpessoal	-0,216	0,288	-0,246	0,225	-0,119	0,562
P.I.-	Relacionamento interpessoal	-0,162	0,428	<b>-0,397</b>	<b>0,044</b>	0,160	0,436
I.R.-	Satisfação pelo trabalho	-0,010	0,963	<b>-0,572</b>	<b>0,002</b>	-0,021	0,917
P.I.-	Satisfação pelo trabalho	-0,081	0,693	-0,202	0,321	-0,040	0,848
I.R.-	Reconhecimento profissional	-0,082	0,690	<b>-0,588</b>	<b>0,002</b>	0,026	0,901
P.I.-	Reconhecimento profissional	-0,120	0,561	0,178	0,385	0,215	0,292
I.R.-	Comunicação interna	-0,195	0,339	<b>-0,594</b>	<b>0,001</b>	-0,057	0,781
P.I.-	Comunicação interna	0,037	0,858	0,131	0,522	-0,151	0,462
I.R.-	Abertura para o diálogo	0,093	0,652	<b>-0,609</b>	<b>0,001</b>	-0,076	0,712
P.I.-	Abertura para o diálogo	-0,161	0,431	-0,224	0,271	0,250	0,218
I.R.-	Feedback	0,191	0,351	<b>-0,492</b>	<b>0,011</b>	-0,132	0,520
P.I.-	Feedback	-0,136	0,508	-0,133	0,517	-0,009	0,965
I.R.-	Relacionamento com a chefia	-0,123	0,548	<b>-0,435</b>	<b>0,026</b>	-0,069	0,738
P.I.-	Relacionamento com a chefia	0,015	0,941	-0,224	0,272	0,108	0,600
I.R.-	Autonomia	-0,119	0,562	<b>-0,417</b>	<b>0,034</b>	0,066	0,749
P.I.-	Autonomia	-0,154	0,453	-0,017	0,933	-0,070	0,733
I.R.-	Nível de desafio	0,176	0,390	<b>-0,401</b>	<b>0,042</b>	0,019	0,928
P.I.-	Nível de desafio	0,098	0,634	0,102	0,621	0,005	0,980
I.R.-	Participação nas decisões	-0,189	0,354	<b>-0,437</b>	<b>0,026</b>	0,098	0,633
P.I.-	Participação nas decisões	-0,333	0,097	0,165	0,421	-0,081	0,694
I.R.-	Condições físicas	-0,014	0,947	-0,342	0,088	-0,196	0,337
P.I.-	Condições físicas	-0,189	0,356	-0,043	0,834	0,186	0,363
I.R.-	Recurso material	0,171	0,404	-0,115	0,576	-0,039	0,851
P.I.-	Recurso material	-0,315	0,116	0,135	0,509	0,181	0,375
I.R.-	Imagem da empresa	0,293	0,147	-0,323	0,107	0,126	0,539
P.I.-	Imagem da empresa	0,064	0,756	-0,306	0,129	<b>0,395</b>	<b>0,046</b>
I.R.-	Retenção de pessoal	0,223	0,273	<b>-0,504</b>	<b>0,009</b>	-0,243	0,231
P.I.-	Retenção de pessoal	-0,113	0,583	<b>0,399</b>	<b>0,044</b>	-0,244	0,229

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, pode-se perceber que o item “idade” é correlacionado negativamente de forma significativa com a escala de permanência da variável “seguro de vida”. Logo, quanto maior a idade, menos importância é atribuída a essa variável, ou seja, os entrevistados mais velhos não consideram que oferecer um seguro de vida seja fator de grande influência para permanência deles em uma empresa.

Já o item “escolaridade” apresenta correlação negativa com as escalas de influência das seguintes variáveis: “desenvolvimento profissional”, “variedades de tarefas”, “salário”, “remuneração justa”, “plano de cargos e salários”, “critérios de ascensão”, “clima organizacional”, “satisfação pelo trabalho”, “reconhecimento profissional”, “comunicação interna”, “abertura para o diálogo”, “*feedback*”, “relacionamento com a chefia”, “autonomia”, “nível de desafio”, “participação nas decisões” e “retenção de pessoal”. Logo, quanto maior o grau de escolaridade, menor a importância dada a esses fatores na escala de influência, ou seja, pior a avaliação feita para tais variáveis existentes na empresa pesquisada.

Ainda sobre o item “escolaridade”, correlacionando-o com as escalas de permanência, esse se apresentou positivamente em relação às variáveis “criatividade”, “remuneração justa” e “retenção de pessoal”. Logo, quanto maior o grau de escolaridade, maior a importância dada a esses fatores na escala de permanência, ou seja, melhor a avaliação feita para essas variáveis existentes na empresa pesquisada.

A correlação entre o item “escolaridade” e a variável “relacionamento interpessoal”, para a escala de permanência, apresentou-se de maneira negativa; assim, quanto maior a escolaridade, menor é a importância dessa variável para a permanência dos entrevistados em uma instituição.

No que se refere ao “tempo de trabalho”, tem-se que a escala de permanência é correlacionada negativamente com as variáveis “remuneração justa” e “auxílio-alimentação”, ou seja, quanto menor o tempo (em anos) de trabalho na empresa, maior a influência dessas variáveis na permanência deles em uma organização. Já a variável “imagem da empresa” é correlacionada positivamente, de forma significativa, ou seja, quanto maior o tempo de trabalho, maior a influência dessa variável para a permanência desses profissionais na empresa.

O “tempo de trabalho” também se correlaciona negativamente com a variável “clima organizacional”; porém, na escala I.R., que mede a influência na retenção. Assim, quanto maior o “tempo de trabalho” que os respondentes têm na instituição, pior a avaliação feita por eles para essa variável.



(continua)

	<b>Empregado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Filhos</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de trabalho</b>	<b>Estabilidade como prioridade</b>	<b>Ainda presta concursos públicos</b>
<b>Variabilidade de tarefas</b>	Para a escala de influência, os ex-empregados atribuem menos importância a esta variável	Para a escala de influência, o sexo feminino dá menos importância a esta variável			Para a escala de influência quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável			
<b>Criatividade</b>					Para a escala de permanência, quanto maior o grau de escolaridade, maior a importância atribuída a esta variável			
<b>Salário</b>	Para a escala de influência, os ex-empregados atribuem menos importância a esta variável, e, para a escala de permanência, os ex-empregados atribuem mais importância a esta variável				Para a escala de influência, quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável			
<b>Remuneração justa</b>	Para a escala de influência, os ex-empregados atribuem menos importância a esta variável, e, para a escala de permanência, os ex-empregados atribuem mais importância a esta variável				Para a escala de influência, quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável, e, para a escala de permanência quanto maior o grau de escolaridade, maior a importância atribuída a esta variável	Para a escala de permanência, quanto menor o tempo de trabalho na organização, maior a importância atribuída a esta variável		
<b>Seguro de vida</b>	Para a escala de permanência, os ex-empregados atribuem menos importância a esta variável		Para a escala de permanência, quanto maior a idade, menos importância atribuída a esta variável					

(continua)

	<b>Empregado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Filhos</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de trabalho</b>	<b>Estabilidade como prioridade</b>	<b>Ainda presta concursos públicos</b>
<b>uxílio-alimentação</b>	Para a escala de influência, os ex-empregados atribuem menos importância a esta variável					Para a escala de permanência, quanto menor o tempo de trabalho na organização, maior a importância atribuída a esta variável		
<b>Previdência privada</b>	Para a escala de influência, os empregados atribuem mais importância a esta variável, e, para a escala de permanência, os ex-empregados atribuem menos importância a esta variável			Para a escala de permanência, os indivíduos que têm filhos atribuem menos importância a esta variável				
<b>Assistência médica</b>				Para a escala de influência, os indivíduos que têm filhos atribuem mais importância a esta variável		Para a escala de influência, quanto maior o tempo de trabalho na organização, maior a importância atribuída a esta variável		
<b>Plano de cargos</b>	Para a escala de influência, os ex-empregados atribuem menos importância a esta variável				Para a escala de influência, quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável			
<b>Critérios de ascensão</b>		Para a escala de influência, o sexo feminino dá mais importância a esta variável			Para a escala de influência, quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável			
<b>Clima organizacional</b>					Para a escala de influência, quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável	Para a escala de influência, quanto maior o tempo de trabalho na organização, menor a importância atribuída a esta variável		

(continua)

	Empregado	Sexo	Idade	Filhos	Escolaridade	Tempo de trabalho	Estabilidade como prioridade	Ainda presta concursos públicos
Relacionamento com a chefia					Para a escala de influência, quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável			Para a escala de permanência, os indivíduos que ainda prestam concurso atribuem mais importância a esta variável
<i>Feedback</i>					Para a escala de influência, quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável			
Abertura para o diálogo	Para a escala de permanência, os empregados atribuem mais importância a esta variável				Para a escala de influência, quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável			
Comunicação interna					Para a escala de influência, quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável			
Reconhecimento profissional					Para a escala de influência, quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável			
Satisfação pelo trabalho		Para a escala de influência, o sexo masculino dá mais importância a esta variável			Para a escala de influência, quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável			
Relacionamento interpessoal					Para a escala de permanência, quanto maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável			



(conclusão)

	Empregado	Sexo	Idade	Filhos	Escolaridade	Tempo de trabalho	Estabilidade como prioridade	Ainda presta concursos públicos
<b>Retenção pessoal</b>	Para a escala de permanência, os ex-empregados atribuem mais importância a esta variável	Para a escala de permanência, o sexo feminino dá mais importância a esta variável			maior o grau de escolaridade, menos importância atribuída a esta variável, e, para a escala de permanência, quanto maior o grau de escolaridade, maior a importância atribuída a esta		Para a escala de influência, os indivíduos que buscam estabilidade como prioridade atribuem mais importância a esta variável	

**Quadro 3: Correlação dos itens com as variáveis estudadas para as escalas de influência e permanência**

Fonte: Produzido pela autora

#### 4.4 Análise descritiva e qualitativa da percepção dos empregados

Visando aprofundar o conhecimento sobre as condições para a retenção de pessoal na empresa analisada, foram realizadas entrevistas com os atuais empregados com base em um roteiro previamente definido (APÊNDICE A).

Assim, as duas primeiras questões versavam acerca da razão que motivou os entrevistados a realizar o concurso promovido pela empresa em questão e se havia algum diferencial que a tornasse distinta de outras organizações para ter sido escolhida por eles. Percebe-se que a instituição não apresentava nenhuma característica peculiar. Desse modo, muitos respondentes indicaram que prestaram esse concurso aleatoriamente, tão somente em razão da disponibilidade em um momento em que já estavam realizando outras provas para diversas organizações públicas.

Corroborando com as informações da Tabela 2 do item 4.1, na qual mostra que 80,8% dos respondentes buscam a estabilidade como prioridade na escolha por uma instituição, pode-se perceber pela fala dos respondentes que essa busca por estabilidade no serviço público era um fator atrativo para que eles decidissem realizar o concurso público.

Eu não tive um motivo específico, estava no bolo dos concursos que eu estava fazendo e fiz esse. Na época eu fazia vários concursos. (E1)

Na verdade eu estava terminando a faculdade e estava fazendo todos os concursos públicos que apareciam para trabalhar na minha área de formação, inclusive este [...]. (E5)

[...] para quem já passou de uma determinada idade e pretende continuar no mercado de trabalho, é simplesmente uma necessidade [...] meu foco foi o serviço público. (E6)

Eu desejava estabilidade, pois trabalhava em um local muito instável. (E8)

Em seguida, foi questionado aos entrevistados como é, para eles, trabalhar na empresa em questão. A intenção foi compreender a satisfação deles com o trabalho e oportunizar espaço para se expressarem. Assim, percebe-se que a maioria dos empregados gosta de trabalhar na empresa, indicando o relacionamento interpessoal como o principal fator de contentamento. A Tabela 12 do item 4.1 confirma o “relacionamento interpessoal” como uma variável que foi muito bem avaliada pelos entrevistados.

Não obstante, alguns pontos, como as políticas de desenvolvimento profissional, valorização e reconhecimento por parte da empresa, são considerados como limitadores da satisfação profissional, influenciando negativamente no desejo de permanência desses na empresa. Corroborando com os dados fornecidos pelas Tabelas 12 e 13 do item 4.1, as variáveis existentes na empresa, como “desenvolvimento profissional” e “reconhecimento profissional”, foram avaliadas negativamente pelos entrevistados; porém, também foram consideradas de suma importância para a permanência deles em uma instituição.

É bom. Eu gosto do pessoal daqui, mas acho que a empresa deveria apresentar maior clareza nos critérios de distribuição de cargos. Valorizar mais os empregados da casa e dar mais reconhecimento para nós. (E1)

[...] tem os seus altos e baixos. Eu gosto das pessoas, da convivência, dos meus colegas. Gosto também do que faço. Recebo para tanto um salário razoável, que não é dos melhores, mas também não é dos piores. Contudo, o grande problema é a falta de reconhecimento. Trabalho muito e sinto que não tenho a devida recompensa. (E3)

[...] o ambiente é bom, fui bem recebido, algumas divergências acontecem pelo pouco preparo de empregados assumirem cargos não condizentes com sua capacidade. Na média, as pessoas são bem cordiais. (E7)

Como em qualquer outro lugar existem compensações e frustrações. É prazeroso quando você vê que seu trabalho tem resultados positivos e é reconhecido por seus colegas. Por outro lado, quando seu trabalho é limitado por falta de recursos ou por burocracia há uma desmotivação, que contribui para insatisfação e descrédito para com a instituição. (E9)

Alguns pontos relatados na questão anterior foram ratificados nas duas questões a seguir, tratando dos pontos fortes e fracos da instituição pesquisada. Entre os pontos positivos, foram citados pelos entrevistados: o “relacionamento com os colegas”, o “clima

organizacional”, a “estabilidade no emprego” e os “benefícios complementares”. Contudo, o que se evidencia com mais intensidade é o “relacionamento interpessoal”, tornando-se uma vantagem para a empresa, já que, conforme afirmado por Yamashita (2008), a empresa tem muito a ganhar ao proporcionar um ambiente agradável e de integração entre os empregados e deles com a própria empresa.

Outra questão apontada e que merece destaque são os benefícios oferecidos. Para Marras (2000), eles são capazes de facilitar e melhorar a qualidade de vida dos funcionários além de complementar o sistema de salários, por incluírem uma variedade de facilidades e vantagens ofertadas pela organização, como assistência médica, seguro de vida, alimentação subsidiada, planos de previdência privada e outros.

Novamente, a “estabilidade no emprego” aparece em destaque, reafirmando os achados da Tabela 2 do item 4.1 e também corroborando a primeira questão da entrevista que trata da razão que motivou os entrevistados a vir trabalhar na empresa.

[...] as pessoas daqui são o ponto mais positivo. E também tem lugares piores para trabalhar, aqui ainda não está tão péssimo. (E1)

Nós somos empregados públicos e temos uma certa estabilidade [...] a empresa não atrasa o pagamento, a questão do plano de saúde que ela oferece aqui em Belo Horizonte, nós somos bem atendidos, a questão da Previdência Complementar eu acho que é bom. (E2)

Os amigos que fiz e a estabilidade que tenho, com o salário, mesmo que baixo, mas em dia. (E4)

A tranquilidade da estabilidade no emprego; plano de saúde e odontológico, previdência privada, seguro de vida; o próprio ambiente de trabalho [...] (E6)

Já em relação aos pontos negativos apontados pelos respondentes, destacam-se: o “Plano de Cargos e Salários”, que é considerado ruim e defasado em relação às atuais demandas dos profissionais, e a “falta de valorização dos empregados efetivos”. Dessa forma, fica nítida a insatisfação dos entrevistados com a remuneração e a falta de reconhecimento profissional, o que, por fim, pode gerar desmotivação dos empregados e comprometer a vontade de permanecer na empresa. Conforme ratificado por Gubman (1999), a satisfação com o reconhecimento financeiro é um dos fatores que determinam o engajamento dos empregados com a organização.

Na mesma medida, há insatisfação dos funcionários diante do paradoxo instalado pela contratação e/ou promoção de profissionais que guardam algum tipo de relação com a diretoria da empresa (ou autoridades do governo). Neste contexto, fatores externos são

utilizados como elementos diferenciadores, em detrimento ao desempenho dos funcionários, gerando desmotivação junto àqueles que se dedicam à instituição.

O não reconhecimento. Não tem critérios transparentes de crescimento. Não temos um Plano de Cargos e Salários. (E1)

[...] muita gente aqui recebe as coisas porque é amigo de fulano de tal, e isso é totalmente desmotivante. (E2)

Não tem plano de carreira adequado, falta de preparo de alguns contratados, RA,<sup>9</sup> e desvalorização do empregado. (E4)

O não aproveitamento de empregados concursados em cargos de melhor nível, sendo estes substituídos por empregados políticos, o não comprometimento de alguns empregados, baixos salários. (E7)

Não existe na empresa uma política para a retenção de talentos nem incentivos para o crescimento profissional. Além disso, há uma grande burocracia que adia ou impede a realização de projetos simples. (E9)

Ao buscar conhecer quais eram as expectativas desses empregados antes de entrarem na empresa e se essas foram alcançadas, tem-se que as expectativas não chegaram a ser atendidas. O reconhecimento e o crescimento profissional eram, em grande medida, as principais perspectivas que os respondentes tinham em mente ao entrar na empresa. Para Pedrosa (2005), as divergências de expectativas são geradoras de frustração e contribuem significativamente para a decepção e, logo, para a não permanência dos empregados na empresa.

Todavia, alguns empregados relataram que, ao ingressar na empresa, tinham o grande desejo de assumir responsabilidades, desenvolver seu potencial e crescer profissionalmente. À medida que foram deparando com o fato de que o ritmo de ascensão desejado não correspondia ao espaço de crescimento disponível na realidade organizacional, sentiram-se frustrados em suas perspectivas de futuro.

Também se percebeu pela fala dos respondentes, que muitos profissionais têm suas atribuições não compatíveis com suas funções e possuem cargos que subutilizam seu potencial. Para Almeida (2008), a exigência de um perfil profissional ideal, sobretudo no que se refere ao grau de instrução, muitas vezes não corresponde à realidade, podendo levar à subutilização dos profissionais em atividades não condizentes com os requisitos, e maior marginalização das pessoas.

---

<sup>9</sup> A expressão “RA” é uma sigla que se refere à “Recrutamento Amplo”; cargo comissionado contratado, sem concurso público, a critério do presidente da empresa.

[...] eu gostaria de reconhecimento, esperava crescimento e valorização profissional. Minhas expectativas nem de longe foram alcançadas. (E1)

[...] A gente tem expectativa de melhorar, de crescer profissionalmente, mas aqui é muito difícil por causa da questão política. (E2)

[...] vi minhas expectativas serem frustradas pela falta de organização administrativa. Logo que cheguei, senti uma evidente diferença entre o setor privado, onde trabalhava. Havia lá um ritmo muito maior. Aqui as coisas andam muito devagar. Além disso, percebi que estava sendo subutilizado, com funções que pouco dialogavam com minha formação e experiência. (E3)

Esperava liderar, planejar, organizar, trabalhar conforme o edital do concurso dizia das minhas atribuições. Minhas expectativas não foram alcançadas, pois fui contratada como profissional de curso superior, mas sempre trabalhei como profissional de nível médio, realizando trabalhos operacionais e rotineiros. (E4)

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre seu futuro profissional, no que concerne sobre uma possível condução da carreira na empresa pesquisada, e solicitados a justificar as respostas. Com base nas afirmações, observa-se que os respondentes, em maioria, não desejam permanecer a longo prazo na instituição por não haver oportunidades de crescimento profissional e carreira. Contudo, mudanças efetivas e pontuais, como desenvolvimento e planejamento de um Plano de Cargos e Salários, podem fazê-los mudar de opinião.

Tais afirmações alinham-se aos índices obtidos na caracterização dos respondentes, em que aproximadamente 77% dos entrevistados disseram ainda prestar concursos atualmente, não contradizendo os 80% que têm estabilidade como prioridade, já que a saída se dá em busca de outras instituições públicas. Além disso, ratifica-se o que outrora fora percebido por meio da Tabela 13 do item 4.2, na qual as três variáveis relacionadas com a frequência para os fatores de permanência em uma instituição evidenciaram a “retenção de pessoal”, os “critérios de ascensão” e o “plano de cargos e salários” com as avaliações mais baixas.

Não. Porque aqui não tem possibilidades de crescimento. Eu tenho mais de quatro anos de empresa e sinto que estou na mesma situação, estagnado. (E1)

Não, eu desejo fazer outros concursos, pois do jeito que está aqui eu não vejo perspectivas para carreira aqui não, só se mudar muito [...] do jeito que está não tem como fazer carreira aqui não. (E2)

Se mudar eu gostaria sim, pois gosto da empresa. Se mudar a mentalidade, a forma de valorizar os efetivos, maior desenvolvimento e planejamento da carreira dos efetivos. (E4)

Não. Porque a empresa não valoriza os empregados, ela não possui um Plano de Cargos e Salários adequado e justo. Ela não investe em desenvolvimento, em treinamento e em melhorias diversas. Aqui é passageiro. (E5)

Na sequência do questionamento sobre o futuro profissional, os entrevistados foram indagados sobre como se imaginam no prazo de um a dois anos – subsequentes à pesquisa. Pode-se perceber que muitos se veem fora da instituição, indicando alguns aspectos que regem essa vontade, como o investimento em aprendizado e conhecimento.

As falas a seguir espelham essas ideias e se relacionam com os indicadores da Tabela 19 do subitem 4.3.3, que trata da variável “oportunidades de treinamento” para a escala de permanência, que é afetada pelo item “ainda presta outros concursos públicos”. Neste contexto, infere-se que os funcionários procuram outras instituições na busca de oportunidades de treinamento, fator que influencia no intento de sair da instituição pesquisada.

Me vejo aprovado em outro concurso, estou estudando e quero passar em um concurso federal. Me vejo melhor, em algum lugar melhor, estou estudando muito para isso e só depende de mim. (E1)

Me vejo fora daqui, em outro emprego melhor e com melhor salário e com um plano de desenvolvimento e crescimento dos empregados. (E5)

Pretendo me preparar mais e procurar desenvolver novas aptidões, se não puder ser aqui eu buscarei outro lugar para trabalhar. (E8)

Não tenho planos a curto prazo, minha ideia é prosseguir com meus estudos e dar sequência a meus projetos paralelos. Para o futuro, espero conseguir equilibrar meus trabalhos na área de consultoria, com um emprego fixo, talvez com uma carga horária menor que a atual. (E9)

De modo mais pontual, a questão a seguir demonstra quais condições e aspectos os entrevistados consideram como diferencial para deixar a empresa, trocando-a por outra organização. Mais uma vez, o reconhecimento profissional e as oportunidades de crescimento foram destacados com maior intensidade, mais até do que a remuneração. Tal destaque corrobora com os achados da Tabela 13 do item 4.2, na qual apresenta a variável “reconhecimento profissional” como uma das mais importantes para a permanência em uma empresa.

A importância dada ao “reconhecimento profissional” pode ser explicada em conformidade com as ideias de Toledo (2006), isto é, quando o trabalho profissional é reconhecido, seus esforços adquirem sentidos.

Assim, as empresas devem direcionar as oportunidades e os investimentos aos profissionais que apresentam melhor desempenho e ofereçam o retorno desejado para elas, uma vez que essa diferenciação fará com que os melhores profissionais se sintam

reconhecidos e mais encorajados a se desenvolverem e evoluírem dentro da empresa. (MICHAELS; HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2002).

No que tange às oportunidades de “crescimento profissional”, essas podem ser garantidas por meio de investimentos em desenvolvimento profissional continuado e oportunidades de aprendizagem. (MOURÃO *et al*, 2003). De fato, Tanure, Evans e Pucik (2007) defendem que investir no desenvolvimento dos empregados é uma das importantes estratégias utilizadas para a sua retenção e para assegurar o seu comprometimento com os resultados organizacionais.

Reconhecimento profissional e crescimento, além de uma boa carreira. Entre salário e reconhecimento eu fico com reconhecimento. Inclusive tem concurso que estou fazendo que o salário inicial é mais baixo que o daqui, mas as chances de crescer profissionalmente com melhores salários e benefícios e de ter uma carreira reconhecida são muito maiores e isso rapidamente supera o fato de ter um salário inicial maior. (E1)

Provavelmente um lugar que reconhecesse meu trabalho, no sentido da valorização não apenas salarial, mas de um obrigado que seja. Um espaço em que pudesse realizar, de fato, o que aprendi na academia. Um bom clima organizacional. E, é claro que um salário, talvez 30%, mais alto do que ganho hoje, e a certeza de uma estabilidade mínima que fosse. (E3)

[...] salário não é tudo, preciso de um ambiente que me propicie trabalhar sem estresse, planejar a minha vida fora do ambiente profissional, que quanto mais a idade avança, maior a necessidade de planejamento com os pés no chão. Em uma possível nova atividade, iria procurar: realização profissional, melhoria salarial, estabilidade e planos outros que beneficiassem ainda mais os meus familiares. (E6)

Foi questionado ainda o que reforçaria a vontade dos entrevistados em permanecer na empresa. O que se percebe nas respostas, em grande medida, é justamente a empresa atuar diretamente e melhorar os pontos que levariam os profissionais a deixá-la – indicadas na questão anterior. Assim, corroborando as ideias de Brock *et al* (2006), a organização deve manter uma política de reconhecimento capaz de reter as pessoas e mantê-las atualizadas quanto aos seus conhecimentos e competências.

A vontade de permanecer na empresa é reforçada ainda pela necessidade de critérios de ascensão mais transparentes. Dessa forma, pode-se assumir a proposta de Dutra (2001), quando propõe que os gestores devem cultivar a prática do diálogo permanente, diante da clara visão dos critérios de ascensão e de carreiras oferecidos pela empresa e as expectativas dos empregados em relação ao seu futuro na organização.

Se a empresa mudasse, criasse critérios claros e justos de crescimento e oportunidades de desenvolvimento eu gostaria de ficar, pois gosto daqui como empresa. (E1)

A mudança na forma de administrar [...] outra mentalidade, oportunidade para os empregados da casa, eu acho que tinha que fazer um investimento em Programa de Educação Cooperativa pra gente, não é só treinamento. (E2)

[...] adoção de uma política de ascensão clara e equilibrada, de um Plano de Cargos que enquadrasse cada funcionário na zona em que lhe é de direito e igual ao seu desempenho, e uma avaliação que verificasse, detalhadamente o que cada um faz, e também o que pode fazer para melhorar. (E3)

Visando compreender de forma pormenorizada a opinião dos respondentes, que foram questionados sobre o que leva as outras pessoas, seus colegas, a sair da empresa. A falta de reconhecimento e as poucas chances de ascensão profissional para os funcionários efetivos são os principais motivos citados nas entrevistas. Faria, Ferreira e Carvalho (2008) acreditam que, para reter seus profissionais, a organização deve conceder a seus empregados um pacote de benefícios materiais e imateriais, estrategicamente elaborado para torná-la atraente diante da concorrência. Motta (2004) defende ainda que fatores relacionados com responsabilidade, desenvolvimento e reconhecimento são bastante relevantes para obter um grau de satisfação elevado e, assim, influenciar positivamente na retenção de pessoal.

Além disso, nessa questão mais uma vez as relações políticas e o jogo de interesses no cenário das instituições públicas são novamente citados enquanto condições para ascensão profissional, gerando não apenas a desmotivação com o trabalho, mas também o conseqüente desligamento.

Acredito que o fato de não reconhecer e valorizar adequadamente seus funcionários efetivos faz com que muitos queiram sair e na primeira oportunidade saiam mesmo, sem pensar duas vezes e deixam tudo para trás, todos os projetos, todas as ações, enfim, tudo inicialmente construído. (E1)

Ter poucas chances de carreira e não ter reconhecimento. Aqui na empresa somente quem tem indicação política é que tem cargos com melhores salários e reconhecimento. (E5)

Além do nível salarial, o não aproveitamento do profissional, sendo estes substituídos em certos casos por pessoas inadequadas ao cargo, falta de compromisso de alguns empregados. (E7)

As pessoas saem da empresa porque passam em outros concursos públicos e vão embora, já que aqui dentro não tem um incentivo ao desenvolvimento profissional e contínuo. (E8)

Em seguimento das entrevistas, os respondentes foram questionados sobre quais práticas a empresa deveria adotar como diferencial para reter seus funcionários. Não se percebe nas entrevistas uma graduação sobre o que tem maior ou menor importância para os respondentes. Contudo, mais uma vez, o “reconhecimento profissional” e as “oportunidades

de crescimento” foram citados nessa questão, aliados ainda aos aspectos como melhorias no Plano de Cargos e Salários, adoção de avaliação de desempenho, transparência nos processos, estabelecimento de canais de comunicação mais efetivos, assim como espaço para que os empregados possam participar ativamente das decisões da empresa, entre outros.

Autores como Yamashita (2006), Sarsur (1999) e Pedrosa (2005) corroboram da mesma opinião e afirmam que fatores como (1) programa de integração e definição clara do que se espera do corpo funcional; (2) programa de treinamento e desenvolvimento continuado; (3) perspectivas de crescimento profissional; (4) reconhecimento do valor dos empregados; e, (5) gestão de carreira são práticas consideradas determinantes e que influenciam na retenção de pessoal.

Acho que deveria valorizar mais os empregados da casa, ter um bom Plano de Cargos e Salários e se preocupar com o desenvolvimento dos funcionários, pois a empresa também ganha com tudo isso. (E1)

Acho que são itens e valores como: transparência administrativa; oportunizar voz ao funcionário, para que ele mostre o que está errado e o que pode melhorar; um bom Plano de Cargos e Salários; uma boa avaliação de desempenho. A empresa pode fazer muita coisa, basta ter uma administração mais clara e participativa, além de um Departamento de Recursos Humanos mais atuante [...] (E3)

Demonstração de investimento no empregado para sua ascensão, aproveitamento da formação e capacidade demonstrada de cada empregado. (E7)

Políticas para a evolução profissional, estímulo aos estudos, benefícios e possibilidades de crescimento, promoções por mérito. (E9)

Por fim, buscou-se verificar o quanto o empregado se vê retido na empresa. Foi pedido que esse avaliasse de 0 a 10 seu grau de retenção na instituição. Conforme ilustrado na Tabela 77, os entrevistados se veem, em média, 66% retidos na empresa. Contudo, percebe-se que os empregados tiveram dificuldades em fazer essa mensuração, haja vista a linha tênue entre a necessidade em permanecer empregado e o desejo de continuar nessa instituição.

Se fosse pela vontade uns três, mas como preciso do emprego e tenho estabilidade acho que sobe para sete. (E1)

Eu estou retida na empresa por necessidade. Eu me vejo retida aqui uns 75%. Eu não sairia porque a estabilidade conta. (E2)

Acho que sete porque eu preciso do emprego. Mas pretendo fazer outros concursos em breve. (E5)

**TABELA 77**  
**Grau de retenção na empresa**

<b>Respondentes</b>	<b>Porcentual (%)</b>
Entrevistado 1 (E1)	70
Entrevistado 2 (E2)	75
Entrevistado 3 (E3)	60
Entrevistado 4 (E4)	50
Entrevistado 5 (E5)	70
Entrevistado 6 (E6)	80
Entrevistado 7 (E7)	60
Entrevistado 8 (E8)	70
Entrevistado 9 (E9)	60
<b>Média</b>	<b>66,11</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, apresentados os pontos mais significativos identificados por meio das entrevistas realizadas com os atuais empregados da empresa, se apresenta no Quadro 4 a síntese dos achados.

(continua)

<b>Pontos abordados</b>	<b>Impacto</b>	<b>Variáveis relacionadas</b>
Burocracia	Limitações no desempenho de tarefas; limitação para a ascensão profissional	Ritmo de trabalho; plano de cargos e critérios de ascensão; comunicação interna e abertura para o diálogo
Crítérios de ascensão	Desmotivação em razão da falta de clareza nos critérios e da ascensão de profissionais em razão de fatores externos, como as indicações políticas	Plano de cargos e critérios de ascensão; reconhecimento profissional
Relações políticas	Indicações políticas se sobrepõem ao reconhecimento do desempenho dos funcionários, gerando desmotivação e desligamento dos funcionários	Reconhecimento profissional; plano de cargos e critérios de ascensão
Valorização e reconhecimento	Desmotivação em função não só do reconhecimento ao desempenho, mas da falta de valorização dos empregados efetivos – em detrimento dos cargos de recrutamento amplo	Reconhecimento profissional; <i>feedback</i> e relacionamento com a chefia; plano de cargos e critérios de ascensão
Transparência nos processos	Falta de clareza acerca dos critérios de ascensão, da dinâmica do Plano de Cargos e Salários, e outras nuances das perspectivas organizacionais interferem negativamente na retenção dos funcionários	Comunicação interna e abertura para o diálogo
Falta de recursos	Falta de recursos materiais são aspectos limitadores para o desempenho das atividades, gerando desmotivação	Condições físicas e recursos materiais

(conclusão)

Pontos abordados	Impacto	Variáveis relacionadas
Plano de Cargos e Salários	Falta de clareza sobre o atual Plano de Cargos e de informações sobre a sua existência, bem como necessidade de sua modernização, interferem na motivação e, conseqüentemente, na retenção dos profissionais da empresa estudada	Plano de cargos e critérios de ascensão; comunicação interna e abertura para o diálogo
Desenvolvimento profissional	Os funcionários reconhecem a necessidade de treinamentos e capacitações profissionais como fatores importantes, mas não percebem a empresa estudada investindo nessa prática	Desenvolvimento profissional e continuado; treinamento
Incompatibilidade das atribuições com as funções/cargos	Desmotivação em razão da subutilização dos recursos humanos, no que concerne a cargo, formação acadêmica e experiência profissional prévia	Criatividade; plano de cargos e critérios de ascensão
Os funcionários devem ser ouvidos e participar do processo de tomada de decisão	Condições que podem fazer com que os funcionários sejam retidos na empresa – prática que não está sendo realizada de modo satisfatório	Comunicação interna e abertura para o diálogo; autonomia e nível de desafio no trabalho; envolvimento e participação nos processos de decisões
Salário	Os salários são considerados razoáveis, mas o fato de serem pagos em dia e estarem equiparados com referências de comparação dos entrevistados não denotam negatividade, tão pouco positividade para a retenção	Remuneração e benefícios
Ritmo de trabalho	Desequilíbrio no ritmo de trabalho do setor público com a iniciativa privada gera desmotivação em alguns funcionários	Ritmo de trabalho
Relacionamento interpessoal	O relacionamento entre os funcionários é um dos principais pontos de retenção da empresa estudada	Clima organizacional e relacionamento interpessoal
Ambiente de trabalho	O clima organizacional positivo interfere positivamente na retenção	Clima organizacional
Estabilidade	A estabilidade é vista como diferencial para manutenção do corpo funcional, ainda que os empregados busquem outros concursos, em outras instituições públicas, com melhores condições de trabalho	–
Benefícios complementares	Os benefícios da empresa estudada atuam positivamente para a retenção dos funcionários	Remuneração e benefícios

**Quadro 4: Síntese dos achados nas entrevistas**

Fonte: Elaborado pela autora

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Mais do que máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes a vida será de violência e tudo será perdido”.*

*Charles Chaplin*

Neste trabalho, buscou-se identificar e analisar a percepção de empregados e ex-empregados de uma empresa pública do Estado de Minas Gerais quanto às variáveis de influência na sua retenção e a contribuição dessas para a permanência deles na empresa.

Assim, os dados obtidos na pesquisa evidenciaram o grande número de respondentes que buscam a estabilidade no emprego como prioridade na escolha de uma organização. Percebe-se, a partir daí, que o serviço público ainda tem como uma de suas principais características a manutenção do emprego, independentemente de possíveis crises (externas ou afeitas diretamente à organização), de mudanças de planejamento organizacional e/ou de outros fatores ligados diametralmente ao perfil do funcionário, que poderiam desaguar em demissão, como é prática na área privada.

Não obstante, muitos respondentes também afirmaram que ainda prestam concursos para outros órgãos públicos. Entende-se aqui que a estabilidade, garantida pela empresa pesquisada, por si só não proporciona a retenção de seus empregados, uma vez que esses profissionais estão expostos a diferentes formas de desvalorização do sujeito, entre as mais citadas estão a ausência de políticas de remuneração e desenvolvimento profissional.

Foram levantadas 31 variáveis ligadas à retenção de pessoas e pertinentes ao caso em estudo. São elas: “desenvolvimento profissional”, “desenvolvimento continuado”, “oportunidades de treinamento”, “flexibilidade no trabalho”, “carga horária”, “ritmo de trabalho”, “variedade de tarefas”, “criatividade”, “salário”, “remuneração justa”, “seguro de vida”, “auxílio-alimentação”, “previdência privada”, “assistência médica”, “plano de cargos e salários”, “critérios de ascensão”, “clima organizacional”, “relacionamento interpessoal”, “satisfação pelo trabalho”, “reconhecimento profissional”, “comunicação interna”, “abertura para o diálogo”, “*feedback*”, “relacionamento com a chefia”, “autonomia”, “nível de desafio”, “envolvimento e participação nas decisões”, “condições físicas”, “recurso material”, “imagem da empresa” e “retenção de pessoal”.

As variáveis da empresa que apresentaram melhor avaliação foram, em ordem decrescente: “relacionamento interpessoal”, “relacionamento com a chefia”, “imagem da empresa”, “ritmo de trabalho”, “flexibilidade no trabalho”, “satisfação pelo trabalho”, “previdência privada”, “recursos materiais”, “assistência médica”, “abertura para o diálogo”, “autonomia” e “carga horária”. Dessas 12 variáveis citadas, porém, apenas três fazem parte da relação daquelas consideradas mais importantes pelos respondentes para sua permanência em uma empresa, a saber, em ordem decrescente: “satisfação pelo trabalho”, “autonomia” e “relacionamento interpessoal”.

As variáveis que foram mais bem avaliadas na escala de permanência, ou seja, aquelas que foram consideradas mais importantes para a permanência dos respondentes em uma instituição, são, em ordem decrescente: “desenvolvimento profissional”, “desenvolvimento continuado”, “variedade de tarefas”, “salário”, “remuneração justa”, “plano de cargos e salários”, “critérios de ascensão”, “relacionamento interpessoal”, “satisfação pelo trabalho”, “reconhecimento profissional”, “autonomia” e “retenção de pessoal”.

Paradoxalmente, os achados mostraram que sete variáveis, entre as 12 consideradas mais importantes para a permanência dos entrevistados, receberam as piores avaliações nos questionários aplicados entre os empregados e os ex-empregados, a saber, em ordem decrescente: “critérios de ascensão”, “plano de cargos e salários”, “retenção de pessoal”, “desenvolvimento profissional”, “reconhecimento profissional”, “salário” e “remuneração justa”.

Essa contradição entre as variáveis que são consideradas mais importantes para a retenção de pessoal na empresa e a baixa avaliação que essas receberam dos respondentes podem culminar no intento dos empregados em deixarem a empresa, haja vista que as pessoas se envolvem e se comprometem com o trabalho quando veem atendidas suas expectativas e necessidades.

O Quadro 5 demonstra, na interseção entre as variáveis, quais foram mais bem avaliadas e aquelas que foram consideradas mais importantes para a permanência dos entrevistados, denotando as áreas onde a empresa pode potencializar o seu diferencial. E ainda as arestas que devem ser aparadas, uma vez que se demonstram sete variáveis importantes para a manutenção dos profissionais em uma instituição e que, contraditoriamente, foram mal avaliadas pelos empregados e pelos ex-empregados.

<b>As 12 variáveis mais bem avaliadas da empresa estudada</b>	<b>Interseção das variáveis que foram bem avaliadas na empresa e são consideradas importantes para a permanência</b>
relacionamento interpessoal, relacionamento com a chefia, imagem da empresa, flexibilidade no trabalho, carga horária, ritmo de trabalho, previdência privada, assistência médica, satisfação pelo trabalho, abertura para o diálogo, autonomia, recursos materiais	relacionamento interpessoal, satisfação pelo trabalho e autonomia
<b>As 12 variáveis mais importantes para a permanência</b>	<b>Interseção das variáveis que foram mal avaliadas na empresa e são consideradas mais importantes para a permanência</b>
desenvolvimento profissional, desenvolvimento continuado, variedade de tarefas, salário, remuneração justa, plano de cargos e salários, critérios de ascensão, relacionamento interpessoal, satisfação pelo trabalho, reconhecimento profissional, autonomia, retenção de pessoal	desenvolvimento profissional, salário, remuneração justa, plano de cargos e salários, critérios de ascensão, reconhecimento profissional, retenção de pessoal

**Quadro 5: Interseções entre variáveis de permanência e de influência**

Fonte: Dados da pesquisa desenvolvida com base nesta dissertação

Percebe-se que o relacionamento na empresa, seja com os colegas, seja com a chefia, constitui-se hoje no principal sustento da retenção dos profissionais da empresa estudada, e que a referida variável foi uma das mais bem avaliadas para a permanência dos profissionais em uma instituição. Essa interseção não deve ser menosprezada pela empresa, mas, sim, valorizada e reforçada diariamente.

Não obstante, a variável “plano de cargos e salários” foi a pior avaliada entre as estudadas e assimetricamente, uma das consideradas mais importantes pelos respondentes para a permanência em uma instituição. O Plano de Cargos e Salários está relacionado também com fatores como “remuneração financeira”, “investimento em crescimento profissional” e “ascensão na empresa”; variáveis essas que receberam as piores avaliações e, no entanto, foram considerados dentro do escopo daquelas de maior importância para a permanência em uma instituição. Esse fato demonstra que a empresa poderá ter dificuldades para reter os respondentes, caso não invista, em curto e médio prazos, em políticas de remuneração e desenvolvimento profissional.

Vale o registro de que a empresa estudada depende de um alinhamento com as políticas do governo estadual e nem sempre pode agir de forma deliberada. Contudo, ao que se pode ver com base nas entrevistas e na análise do histórico da instituição, a situação acerca do Plano de Cargos e Salários persiste há alguns anos, perdurando ainda o Plano de Cargos e Salários de 1998. Além de mal divulgado internamente, esse plano está defasado e não condizente com a realidade da empresa, gerando dessimetrias não só entre cargos e funções, mas também entre funcionários.

Percebe-se que algumas variáveis, como “desenvolvimento profissional”, “desenvolvimento continuado”, “oportunidade de treinamento”, “salário”, “remuneração

justa”, “plano de cargos e salários”, “critérios de ascensão” e “retenção de pessoal”, destacaram-se por apresentarem os valores mais opostos, ou seja, são aquelas que foram mais mal avaliadas, porém, consideradas de suma importância para a permanência na instituição.

O reflexo disso pode ser percebido na dificuldade da empresa em reter seus profissionais, uma vez que, se variáveis consideradas mais importantes para a retenção são concomitantemente as mais mal avaliadas, é sinal que os fatores que mantêm os profissionais ainda retidos na empresa estão frágeis e podem ser, a qualquer momento, superados por atrativos de outras instituições.

Constataram-se ainda diferenças importantes entre os empregados e os ex-empregados. Evidenciou-se na relação tempo de trabalho e caracterização por empregados e por ex-empregados que quase a totalidade de ex-empregados permaneceu até dois anos na empresa, contrastando com a maioria dos empregados, que estão de dois a cinco anos na instituição.

Outro ponto importante a ser citado é a diferença entre os níveis de escolaridade dos respondentes. Enquanto todos os ex-empregados têm, ou estavam frequentando, algum tipo de pós-graduação, e um deles já havia, inclusive, concluído a pós-graduação *stricto sensu*, entre os empregados um número significativo possuía apenas a graduação ou ainda estava cursando a pós-graduação *lato sensu*. Percebe-se que a empresa tem mais dificuldades em reter aqueles profissionais que possuem níveis mais elevados de escolaridade.

As variáveis “variedade de tarefas”, “salário”, “remuneração justa”, “auxílio-alimentação”, “previdência privada” e “plano de cargos e salários” foram mais mal avaliadas pelos ex-empregados em comparação aos empregados na escala de influência. Tal fator pode ser explicado, já que, nos últimos anos, mesmo ainda insuficientes, houve investimentos em benefícios indiretos e negociação de aumento salarial entre sindicato, empresa e governo. Não obstante, as variáveis “salário” e “remuneração justa” foram consideradas mais importantes para a permanência dos ex-empregados em uma instituição em comparação com os empregados. Dessa forma, pode-se inferir que a remuneração é um fator relevante na decisão de permanecer na empresa.

Notam-se também algumas diferenças entre a percepção de determinados grupos de caracterização. Assim, foi evidenciado que, para a escala de permanência, os indivíduos que ainda prestam concurso público atribuem mais valor às variáveis “oportunidades de treinamento” e “relacionamento com a chefia”, ou seja, eles acreditam que ter oportunidades de treinamento na empresa e um bom relacionamento com a chefia é importante para a retenção de pessoas.

Em relação ao item “tempo de trabalho na empresa”, a variável “clima organizacional” obteve baixa avaliação para a escala de influência, ou seja, quanto maior o tempo de trabalho, menor a avaliação dada a essa variável.

Percebeu-se ainda que, quanto maior o grau de escolaridade, maior a importância atribuída à remuneração justa e à criatividade enquanto condição para a permanência em uma instituição, levando, nesse caso, os empregados a buscar por outros concursos e ao desligamento da empresa.

Por outro lado, percebeu-se que, quanto maior o grau de escolaridade dos respondentes, pior a avaliação feita de algumas variáveis existentes na empresa, quais sejam: “desenvolvimento profissional”, “variedade de tarefas”, “salário”, “remuneração justa”, “plano de cargos e salários”, “critérios de ascensão”, “clima organizacional”, “satisfação pelo trabalho”, “reconhecimento profissional”, “comunicação interna”, “abertura para o diálogo”, “*feedback*”, “relacionamento com a chefia”, “autonomia”, “nível de desafio”, “participação nas decisões” e “retenção de pessoal”.

Assim, verifica-se que os respondentes que possuem grau maior de escolaridade estão mais insatisfeitos com essas variáveis que receberam as piores avaliações, em comparação aos que possuem escolaridade menor. Infere-se com isso que tais profissionais, ao investir em aperfeiçoamento e aumentar seus conhecimentos, tornam-se mais exigentes e críticos que os demais.

Em linhas gerais, pode-se concluir, a partir do cruzamento das análises quantitativa e qualitativa, que as pessoas gostam de trabalhar na empresa estudada, mas essa não possui fatores fortes para mantê-los retidos na instituição. Ainda que tal empresa ofereça bom clima organizacional, condições favoráveis e flexíveis para o relacionamento entre empregados, ofereça boa imagem organizacional, ela paralelamente não é transparente em suas ações, não consegue contornar os percalços das disfunções da burocracia, continua adotando contratações deliberadas de pessoas indicadas por terceiros e ofertando promoções aos funcionários sem uma avaliação de desempenho criteriosa, mas, por vezes, balizada por interesses e relações externas.

Os pontos fortes e fracos da instituição, tendo em vista a opinião dos funcionários, foram rigorosamente listados nas seções anteriores e compõem uma lista de recomendações à instituição pesquisada. Apesar de considerar-se que a possibilidade de generalizações dos resultados deste estudo é limitada, apresenta-se aqui tão somente uma frente de observação sobre a empresa, entre várias outras que poderiam ser realizadas.

Como limitações do estudo, poder-se-ia citar o tamanho da amostra, uma vez que, com o aumento da quantidade de respondentes, há a possibilidade de elevar o nível de confiabilidade dos resultados. E ainda a ausência de entrevistas realizadas com os ex-empregados, visto que as observações deles poderiam ratificar pontos de vistas daqueles que se desligaram da empresa.

Além disso, não se pode tomar este trabalho como uma referência absoluta para o estudo do setor público, já que este trata apenas de uma empresa do Estado de Minas Gerais e que não abrangeu toda a instituição, restringindo-se apenas aos profissionais com nível superior e aprovados pelo concurso público Edital n°. 02/2004.

O trabalho poderá servir como uma das bases para trabalhos porvindouros, que poderão analisar de forma mais ampla o setor público e a retenção de pessoal. Ainda assim, poderia despertar intenção de outros pesquisadores em aprofundar nas diferenças dos níveis de escolaridade, bem como nas diversas faixas etárias existentes, fazendo uma caracterização por gerações.

A contribuição desse estudo para as organizações mostra como a retenção de pessoas está relacionada ao nível de satisfação, motivação e confiança dos empregados, e que depende da qualidade das relações de compromisso e dos vínculos construídos. Dessa forma, a empresa através do RH precisa, cada vez mais, de estudos, referências e metodologias sobre os processos humanos e sobre as peculiaridades de cada negócio, de cada segmento, obtendo, assim, sustentação estratégica para obter a retenção de seus profissionais qualificados.

Vale aqui o registro de que as expectativas de contribuição desta pesquisa para o avanço nas discussões envolvendo as políticas e as práticas de retenção de pessoas no setor público e especificamente na empresa estudada despertaram interesse por parte do Departamento de Recursos Humanos da organização em questão. Os dados levantados na pesquisa foram apresentados ao setor, visando ao surgimento de melhor atuação com vistas à manutenção dos profissionais qualificados.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

AVRITZER, Leonardo; ANASTASIA, Fátima (Org.). **Reforma política no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

BALASSIANO, Moisés. Planejamento prospectivo de carreiras no setor público. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13, 2008, Buenos Aires. **Anais...** Bueno Aires: [s.n.], 2008.

BALASSIANO, M.; COSTA, Isabel de S. A. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. São Paulo: Educus, 2005.

BEYDA, Tânia Tisser; WETZEL, Ursula. Formação do contrato psicológico: um estudo de caso em empresa com práticas maduras na gestão de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, 2001.

BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vincenzi et al. Mudança organizacional: informação, envolvimento e participação para o sucesso da transformação institucional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7, 2010. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2010.

BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

BUTLER, T.; WALDROOP, J. Job sculpting: the art of retaining your best people. **Harvard Business Review**, Boston, v. 77, n. 5, p. 146-152, Sep./Oct. 1999.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BROCK, Hortência et al. O papel estratégico do RH. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3, 2006. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2006.

CAMPOS, Izabel Carolina Martins. **Diagnóstico de transtornos mentais e comportamentais e relação com o trabalho de servidores públicos estaduais**. 2006. 112f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CANÇADO, Vera L. et al. Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens?. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CÉSAR, Ana Maria Roux; BIDO, Diógenes de Souza; SAAD, Sheila Madrid. “O discurso se aplica na prática?": uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: [s.n.], 2006.

CHAMBEL, Maria José; SANTOS, Marina Veríssimo dos. Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. **Estudos de Psicologia**, Campinas, jul./set. 2009.

CHANG JUNIOR, João et al. Variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional afetivo e sua relação com o desempenho: uma abordagem estratégica baseada no modelo *Resource-Based View* – RBV. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

COSTA, Alexandre Xavier da. **As necessidades e expectativas dos funcionários estatutários da Secretaria Municipal de Obras da cidade de Porto Alegre**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre.

CÔRTEZ, Leonardo Lopes; SILVA, José Roberto Gomes da. Construção do contrato psicológico de indivíduos que ingressam em organizações do setor público no atual contexto brasileiro: estudo de caso em uma empresa estatal. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD,, 2006.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 1998.

DUTRA, Joel S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Stanford University. Academy of Management Review**, Stanford, n. 4, v. 14, 1989.

EFRON, B., TIBSHIRANI, R. **An introduction to the bootstrap**. [S.l.]: Chapman e Hall, 1993.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Mônica de Aguiar Mac-Allister da. Limites e Possibilidades Disciplinares da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 1, p. 351-365, jul./ago. 2009.

FARIA, Marina Dias de; FERREIRA, Daniela Abrantes; CARVALHO, José Luis Felício. Responsabilidade Social Empresarial: um fator de atração para novos talentos? In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**: Edição especial Minas Gerais, v. 45, 2005.

FERREIRA, Ássima Maria. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Jovens Talentos**: um estudo com *trainees* de empresa brasileira do setor siderúrgico. 2008. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte.

FERREIRA, André; FUERTH, Leonardo Ribeiro; ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira Mota. Fatores de Motivação no Trabalho: o que pensam os líderes. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

FISCHER, André Luiz. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade Estadual de Administração, Universidade de São Paulo.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências Que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil: RH 2010. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos?: Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p.163-188, jan./abr. 2010.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano**: da promessa à realidade. São Paulo: Futura, 2000.

GARCIA, Edilene Oliveira Pereira. O conteúdo significativo da qualidade de vida no trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 1, p. 76/1861-94, 2010.

GELMAN, Andrew; HILL, Jennifer. **Data analysis using regression and multilevel/hierarchical models**. New York: Cambridge University Press, 2007.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1973.

GUBMAN, E. L. **Talento**: Desenvolvendo Pessoas e Estratégias para Obter Resultados Extraordinários. 8. ed. São Paulo: Campus, 1999.

HAAK, Marianne Kellner. Problemas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 60-70, jul./set., 2000.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

HOLLANDER, Myles; WOLFE, Douglas A. **Nonparametric statistical methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. Emprego Público no Brasil: Comparação Internacional e Evolução. **Comunicado da Presidência**, n.19, mar. 2009. Disponível em:  
[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/090330\\_comunicadoipea19.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/090330_comunicadoipea19.pdf). Acesso em: 08 mar. 2011.

IZAWA, Maria Cristina; SILVA, Simone Alves da; SCHOLTZE, Sirlei. As Políticas e Práticas de Retenção de Talentos em uma Organização Varejista. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD FEA/ USP, 9, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2006.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo. Saraiva. 2005.

KILIMNIK, Zélia Miranda. **Trajatórias e Transições de Carreiras Profissionais em Recursos Humanos**. 2000. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD, Belo Horizonte.

KUNSCH, Margarida Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusora, 2006.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **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**. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 5, n. 2, maio/ago. 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MACHADO, Galbéria Mourão. **Fatores de Retenção e Desligamento de Pessoas Numa Empresa de Supermercados em Fortaleza**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade Mestrado Profissional em Administração, Fortaleza.

MARCONI, Nelson. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Aníbal. (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: Fundap, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, Prentice Hall, 2003.

MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensas**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

MICHAELS, Ed ; HANDFIELD-JONES, Helen ; AXELROD, Beth. **A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. **Revista Psicologia & Sociedade**, Edição Especial, v. 19, p. 47-56, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MOURÃO, Luciana et al. Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

MUCHIELLI, A.. **Lês Méthodes Qualitatives**. Paris: Presses Universitaires de France, 1990. (Coleção Que sais-je?)

NASSAR, Paulo. Comunicação Estratégica, um conceito em evolução. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005.

NUNES, Aline Vieira de Lima; LINS, Samuel Lincoln Bezerra. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista de Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 1, jan./jun. 2009.

NUNES, Simone Costa. **Impactos da privatização na qualidade de vida no trabalho: uma avaliação sob o ponto de vista do trabalhador**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

O'REILLEY, C. A.; PFEFFER, J. **Talentos ocultos**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão de pessoas para a criatividade em organizações inovativas. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 67, v. 16, n. 3, set./dez. 2010.

PEDROSA, R. R. **Programas de jovem talento: projeto ou processo de atração e desenvolvimento de talentos?: Um estudo de caso em empresa brasileira**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DAS FACULDADES INTEGRADAS "ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO". **Anais...** v. 6, n. 6, 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; WHILHEIM, Jorge; SOLA, Lourdes (Org.). **Sociedade e Estado em Transformação**. São Paulo: UNESP, 1999.

PONTES, B. R. **Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas**: como atrair e reter talentos. São Paulo: LTR, 2001.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 6. ed. São Paulo; LTR, 1996.

REIS NETO, Mário Teixeira; ASSIS, Luis Otávio Milagres de. Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em minas gerais: o acordo de resultados e o prêmio por produtividade. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p.75-90, jan./abr. 2010.

RESENDE, Ênio J. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, J. et al. **Como conquistar e manter talentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

ROWNTREE, Derek. **Avaliação gerencial**: um prático checklist para o aperfeiçoamento do gerente. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de et al. Buscando a Valorização Humana: Mito ou Realidade? In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

SAMPAIO, R. S.; TAVARES K. C. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

SANT'ANNA, Anderson S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica

de profissionais da área de administração. 2002. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, jan./jul., 2005.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Gestão do conhecimento em organizações que aprendem: gestão de competências e retenção dos talentos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11, 2006, Ciudad de Guatemala. **Anais...** Ciudad de Guatemala: [s.n.], 2006.

SARSUR, Amyra Moyzes. **Empregabilidade e empresabilidade?**: Um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. S. Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1972.

SIEGAL, Sidney Jr.; CASTELLAN, John N. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, José Roberto Gomes da; CUNHA, Paula Cristina da. “Junte-se a Nós”: o Discurso da Gestão de Recursos Humanos em *Sites* Corporativos Utilizados para Recrutamento no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SOUZA, C. **Talentos & Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SOY, S. K. **The case study as a research method**. [S.l.]: University of Texas. 1997.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TRIVINÕS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TOLEDO, Samantha. Carreira e Identidade: Reflexos das Exigências Mercadológicas na Vida Pessoal e Profissional dos Jovens Executivos de Empresas Multinacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Revista Psicologia & Sociedade**, Edição Especial, v. 19, p. 38-46, 2007.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

VIEIRA, Adriane; SILVA, Cléber Jorge de Mello. Por que deixar a empresa quando tudo indica que o melhor é ficar? **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 20, p. 37-58, jan./abr. 2008.

YAMASHITA, L. K. **Fatores de influência na retenção de talentos em empresas de distribuição de energia elétrica: Um Estudo de Caso**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUZURU I. F. de Abreu; MENERGON, Letícia Fantinato; MIYAZAKI, Marcelo. O comprometimento e seu uso como instrumento de controle e de retenção de talentos: uma leitura crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

ZANINI, Marco Túlio. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa**. Campus, 2007.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### Roteiro de Entrevista

1. Por qual motivo você fez o concurso público para vir trabalhar nesta instituição?
2. Havia algo que fazia esta instituição distinta de outras organizações para ter sido definida por você como escolha profissional?
3. Como é trabalhar nesta instituição?
4. O que você destacaria como pontos positivos da instituição?
5. O que você destacaria como pontos negativos da instituição?
6. Quais eram as suas expectativas profissionais ao entrar nesta instituição? Elas foram alcançadas?
7. Você deseja fazer carreira na empresa? Por quê?
8. Como você se vê daqui a um ou dois anos, em termos profissionais?
9. Se você fosse procurar outro emprego, hoje, o que mais iria considerar como diferencial para que tomasse a decisão de sair desta instituição?
10. O que reforçaria a sua vontade de permanecer nesta instituição?
11. O que leva as pessoas a querer sair desta instituição?
12. Quais práticas você acredita que esta instituição deveria adotar como diferencial para reter seus funcionários?
13. Se você tivesse que considerar de 0 a 10, qual seria o grau em que você se vê retido a esta instituição?

## APÊNDICE B

Belo Horizonte, 14 de novembro de 2010.

Prezado (a) Senhor (a),

Encaminhamos a V.Sa. o questionário referente à pesquisa que vem sendo realizada visando à elaboração de uma dissertação de mestrado e cujo objetivo é a obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG.

A pesquisa objetiva conhecer a percepção dos empregados e dos ex-empregados desta empresa quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas e a sua contribuição para a retenção na empresa.

Sua participação e cooperação são de muita importância para a concretização deste estudo. Respondendo corretamente e atentamente a todos os itens do questionário, você estará contribuindo para maior conhecimento acerca dos aspectos relacionados à retenção de pessoal nessa empresa.

Esclarecemos que se trata de uma pesquisa de natureza puramente acadêmica, e suas informações serão utilizadas apenas para esse fim. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto, uma vez que os dados serão analisados em termos globais, não sendo necessário assinar o questionário.

Em caso de dúvidas ou da necessidade de mais esclarecimentos, favor entrar em contato pelo telefone (XX) XXXX-XXXX.

Agradecemos, desde já, sua colaboração.

Regina Martins Ribeiro  
Mestranda

Prof. Dra. Simone Costa Nunes  
Orientadora

Questionário Empregados**BLOCO I - FATORES DE INFLUÊNCIA NA RETENÇÃO****1 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL****1.1 Como avalio as possibilidades de desenvolvimento profissional oferecidas pela instituição**

(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
----------------	-------------------	-------------	----------------	------------	------------------	------------------

**1.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada
-------------------	--------------	----------------------	--------------	-------------

**2 DESENVOLVIMENTO CONTINUADO****2.1 Como avalio o incentivo voltado para a aprendizagem continuada através do Programa de Pós-Graduação oferecido pela instituição**

(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
----------------	-------------------	-------------	----------------	------------	------------------	------------------

**2.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada
-------------------	--------------	----------------------	--------------	-------------

**3 OPORTUNIDADE DE TREINAMENTOS****3.1 Como avalio as oportunidades de treinamentos e cursos oferecidos pela instituição**

(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
----------------	-------------------	-------------	----------------	------------	------------------	------------------

**3.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada
-------------------	--------------	----------------------	--------------	-------------

**4 FLEXIBILIDADE NO HORÁRIO DE TRABALHO****4.1 Como avalio a flexibilidade do horário de trabalho na instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente
<b>4.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada		

## 5 CARGA HORÁRIA

<b>5.1 Como avalio o equilíbrio entre minha carga horária diária de trabalho em relação ao volume de serviço que tenho</b>						
(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
<b>5.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada		

## 6 RITMO DE TRABALHO

<b>6.1 Como avalio o ritmo exigido para a realização do meu trabalho na instituição</b>						
(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
<b>6.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada		

## 7 VARIEDADE DE TAREFAS

<b>7.1 Como avalio as possibilidades que tenho em meu cargo para executar diversas tarefas, usando muitas de minhas habilidades</b>						
(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
<b>7.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada		

## 8 CRIATIVIDADE

--	--	--	--	--	--	--

**8.1 Como avalio as possibilidades que tenho em meu cargo para usar minha criatividade e para buscar novas ideias acerca de meu serviço**

(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
----------------	-------------------	-------------	----------------	------------	------------------	------------------

**8.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada
-------------------	--------------	----------------------	--------------	-------------

**9 SALÁRIO**

**9.1 Como avalio o meu salário em relação ao mercado**

(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
----------------	-------------------	-------------	----------------	------------	------------------	------------------

**9.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada
-------------------	--------------	----------------------	--------------	-------------

**10 REMUNERAÇÃO JUSTA**

**10.1 Como avalio a minha remuneração em relação à minha contribuição efetiva para a instituição**

(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
----------------	-------------------	-------------	----------------	------------	------------------	------------------

**10.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada
-------------------	--------------	----------------------	--------------	-------------

**11 SEGURO DE VIDA**

**11.1 Como avalio o seguro de vida individual proporcionado pela instituição**

(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
----------------	-------------------	-------------	----------------	------------	------------------	------------------

**11.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada
-------------------	--------------	----------------------	--------------	-------------

**12 AUXÍLIO-ALIMENTAÇÃO****12.1 Como avalio o auxílio-alimentação oferecido pela instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**12.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**13 PREVIDÊNCIA PRIVADA****13.1 Como avalio o plano de complementação à aposentadoria oferecido pela instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**13.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**14 ASSISTÊNCIA MÉDICA****14.1 Como avalio o plano de assistência médica oferecido pela instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**14.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**15 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS****15.1 Como avalio o atual Plano de Cargos e Salários da instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**15.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**16 CRITÉRIOS DE ASCENSÃO****16.1 Como avalio a definição de critérios da instituição para a ascensão dos seus profissionais**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**16.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**17 CLIMA ORGANIZACIONAL****17.1 Como avalio o clima organizacional da instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**17.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**18 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL****18.1 Como avalio o relacionamento que tenho com os colegas de trabalho**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**18.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**19 SATISFAÇÃO PELO TRABALHO****19.1 Como avalio a minha satisfação pelo trabalho que desenvolvo na instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**19.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**20 RECONHECIMENTO PROFISSIONAL****20.1 Como avalio meu reconhecimento profissional dentro da instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**20.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**21 COMUNICAÇÃO INTERNA****21.1 Como avalio os aspectos relativos à transparência e agilidade na comunicação interna da instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**21.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**22 ABERTURA PARA O DIÁLOGO****22.1 Como avalio a abertura oferecida pela instituição para propor sugestões e críticas no que diz respeito ao meu trabalho**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**22.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**23 FEEDBACK****23.1 Como avalio a quantidade de informações dadas por meus superiores sobre o meu desempenho no trabalho**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**23.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada
-------------------	--------------	----------------------	--------------	-------------

## 24 RELACIONAMENTO COM A CHEFIA

### 24.1 Como avalio o tratamento que recebo do meu chefe imediato

(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
----------------	-------------------	-------------	----------------	------------	------------------	------------------

### 24.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição

(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada
-------------------	--------------	----------------------	--------------	-------------

## 25 AUTONOMIA

### 25.1 Como avalio minha autonomia para exercer meu trabalho na instituição

(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
----------------	-------------------	-------------	----------------	------------	------------------	------------------

### 25.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição

(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada
-------------------	--------------	----------------------	--------------	-------------

## 26 NÍVEL DE DESAFIO

### 26.1 Como avalio o nível de desafio existente no meu trabalho, em termos de esse ser desafiante e estimulante

(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
----------------	-------------------	-------------	----------------	------------	------------------	------------------

### 26.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição

(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada
-------------------	--------------	----------------------	--------------	-------------

## 27 ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES

### 27.1 Como avalio o meu nível de envolvimento e participação nos processos de tomada de decisões relacionados ao meu trabalho

(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
----------------	-------------------	-------------	----------------	------------	------------------	------------------

**27.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**28 CONDIÇÕES FÍSICAS****28.1 Como avalio as condições físicas do meu ambiente de trabalho (ventilação, espaço físico, iluminação, barulho, calor, umidade, etc.)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**28.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**29 RECURSOS MATERIAIS****29.1 Como avalio as minhas condições de trabalho em relação aos equipamentos e materiais que tenho para executar minhas tarefas**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**29.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**30 IMAGEM DA EMPRESA****30.1 Como avalio a imagem e o conceito da instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**30.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**31 RETENÇÃO DE PESSOAL****31.1 Como avalio as políticas e práticas de gestão de pessoas da instituição voltadas para a retenção de seu pessoal**

(1) Péssimo	(2) Muito Ruim	(3) Ruim	(4) Regular	(5) Bom	(6) Muito Bom	(7) Excelente
<b>31.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
(1) Totalmente	(2) Muito	(3) Moderadamente	(4) Pouco	(5) Nada		

## BLOCO II – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

### 1. Sexo:

1. ( ) Masculino

2. ( ) Feminino

### 2. Faixa etária:

1. ( ) até 25 anos

5. ( ) de 41 a 45 anos

2. ( ) de 26 a 30 anos

6. ( ) de 46 a 50 anos

3. ( ) de 31 a 35 anos

7. ( ) de 51 a 55 anos

4. ( ) de 36 a 40 anos

8. ( ) mais de 56 anos

### 3. Estado civil:

1. ( ) Solteiro (a)

4. ( ) Desquitado (a)/Divorciado (a)

2. ( ) Casado (a)

5. ( ) Outro: \_\_\_\_\_

3. ( ) Viúvo (a)

### 4. Filhos:

1. ( ) Sim

2. ( ) Não

### 5. Escolaridade:

1. ( ) Graduação

4. ( ) Mestrado incompleto

2. ( ) Especialização incompleta

5. ( ) Mestrado completo

3. ( ) Especialização completa

6. ( ) Outro. Qual (is): \_\_\_\_\_

### 6. Há quanto tempo você está trabalhando nesta instituição?

1. ( ) há menos de 1 ano

5. ( ) de 4 a 5 anos

2. ( ) de 1 a 2 anos

6. ( ) de 5 a 6 anos

3. ( ) de 2 a 3 anos

7. ( ) de 6 a 7 anos

4. ( ) de 3 a 4 anos

8. ( ) mais de 7 anos

### 7. Você busca estabilidade no emprego, como prioridade na escolha de uma organização?

1. ( ) Sim

2. ( ) Não

**8.** Atualmente você ainda presta outros concursos públicos?

1. ( ) Sim

2. ( ) Não

## APÊNDICE C

### Questionário Ex-Empregados

#### BLOCO I – FATORES DE INFLUÊNCIA NA RETENÇÃO

##### 1 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

<b>1.1 Como avalio as possibilidades de desenvolvimento profissional que a instituição oferecia quando eu era seu empregado</b>						
( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
<b>1.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

##### 2 DESENVOLVIMENTO CONTINUADO

<b>2.1 Como avalio o incentivo voltado para a aprendizagem continuada mediante o Programa de Pós-Graduação que a instituição oferecia quando eu era seu empregado</b>						
( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
<b>2.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

##### 3 OPORTUNIDADE DE TREINAMENTOS

<b>3.1 Como avalio as oportunidades de treinamentos e cursos que a instituição oferecia quando eu era seu empregado</b>						
( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
<b>3.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

##### 4 FLEXIBILIDADE NO HORÁRIO DE TRABALHO

**4.1 Como avalio a flexibilidade do horário de trabalho que a instituição oferecia quando eu era seu empregado**

( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
------------------	---------------------	---------------	------------------	--------------	--------------------	--------------------

**4.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada
---------------------	----------------	------------------------	----------------	---------------

## 5 CARGA HORÁRIA

**5.1 Como avalio o equilíbrio entre minha carga horária diária de trabalho em relação ao volume de serviço que tinha na instituição**

( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
------------------	---------------------	---------------	------------------	--------------	--------------------	--------------------

**5.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada
---------------------	----------------	------------------------	----------------	---------------

## 6 RITMO DE TRABALHO

**6.1 Como avalio o ritmo exigido para a realização do meu trabalho na instituição quando era seu empregado**

( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
------------------	---------------------	---------------	------------------	--------------	--------------------	--------------------

**6.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada
---------------------	----------------	------------------------	----------------	---------------

## 7 VARIEDADE DE TAREFAS

**7.1 Como avalio as possibilidades que tinha em meu cargo para executar diversas tarefas, usando muitas de minhas habilidades quando era empregado da instituição**

( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
------------------	---------------------	---------------	------------------	--------------	--------------------	--------------------

**7.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada
---------------------	----------------	------------------------	----------------	---------------

## 8 CRIATIVIDADE

**8.1 Como avalio as possibilidades que tinha em meu cargo para usar minha criatividade e para buscar novas ideias acerca de meu serviço quando era empregado da instituição**

( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
------------------	---------------------	---------------	------------------	--------------	--------------------	--------------------

**8.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada
---------------------	----------------	------------------------	----------------	---------------

## 9 SALÁRIO

**9.1 Como avalio o salário (em relação ao mercado) que a instituição oferecia quando eu era seu empregado**

( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
------------------	---------------------	---------------	------------------	--------------	--------------------	--------------------

**9.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada
---------------------	----------------	------------------------	----------------	---------------

## 10 REMUNERAÇÃO JUSTA

**10.1 Como avalio a minha remuneração em relação à minha contribuição efetiva para a instituição quando eu era seu empregado**

( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
------------------	---------------------	---------------	------------------	--------------	--------------------	--------------------

**10.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada
---------------------	----------------	------------------------	----------------	---------------

## 11 SEGURO DE VIDA

**11.1 Como avalio o seguro de vida individual que a instituição oferecia quando eu era seu empregado**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 7 )
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente
<b>11.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

## 12 AUXÍLIO-ALIMENTAÇÃO

<b>12.1 Como avalio o auxílio-alimentação que a instituição oferecia quando eu era seu empregado</b>						
( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
<b>12.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

## 13 PREVIDÊNCIA PRIVADA

<b>13.1 Como avalio o plano de complementação à aposentadoria que a instituição oferecia quando eu era seu empregado</b>						
( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
<b>13.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

## 14 ASSISTÊNCIA MÉDICA

<b>14.1 Como avalio o plano de assistência médica que a instituição oferecia quando eu era seu empregado</b>						
( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
<b>14.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

## 15 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

<b>15.1 Como avalio o Plano de Cargos e Salários que a instituição oferecia quando eu era seu</b>						
---	--	--	--	--	--	--

<b>empregado</b>						
( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
<b>15.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

## 16 CRITÉRIOS DE ASCENSÃO

<b>16.1 Como avalio a definição de critérios da instituição para a ascensão dos seus profissionais quando eu era seu empregado</b>						
( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
<b>16.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

## 17 CLIMA ORGANIZACIONAL

<b>17.1 Como avalio o clima organizacional que a instituição oferecia quando eu era seu empregado</b>						
( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
<b>17.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

## 18 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

<b>18.1 Como avalio o relacionamento que tinha com os colegas de trabalho quando era empregado da instituição</b>						
( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
<b>18.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

## 19 SATISFAÇÃO PELO TRABALHO

**19.1 Como avalio a minha satisfação pelo trabalho que desenvolvia na instituição quando era seu empregado**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 7 )
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**19.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

## 20 RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

**20.1 Como avalio o reconhecimento profissional que tinha na instituição quando era seu empregado**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 7 )
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**20.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

## 21 COMUNICAÇÃO INTERNA

**21.1 Como avalio os aspectos relativos à transparência e agilidade na comunicação interna da instituição quando eu era seu empregado**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 7 )
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**21.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

## 22 ABERTURA PARA O DIÁLOGO

**22.1 Como avalio a abertura para propor sugestões e críticas no que dizia respeito ao meu trabalho que a instituição oferecia quando eu era seu empregado**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 7 )
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**22.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada
---------------------	----------------	------------------------	----------------	---------------

### **23 FEEDBACK**

**23.1 Como avalio a quantidade de informações dadas por meus superiores sobre o meu desempenho no trabalho quando eu era seu empregado**

( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
------------------	---------------------	---------------	------------------	--------------	--------------------	--------------------

**23.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada
---------------------	----------------	------------------------	----------------	---------------

### **24 RELACIONAMENTO COM A CHEFIA**

**24.1 Como avalio o tratamento que recebia do meu chefe imediato quando era seu empregado**

( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
------------------	---------------------	---------------	------------------	--------------	--------------------	--------------------

**24.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada
---------------------	----------------	------------------------	----------------	---------------

### **25 AUTONOMIA**

**25.1 Como avalio a autonomia para exercer meu trabalho que a instituição oferecia quando eu era seu empregado**

( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
------------------	---------------------	---------------	------------------	--------------	--------------------	--------------------

**25.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada
---------------------	----------------	------------------------	----------------	---------------

### **26 NÍVEL DE DESAFIO**

**26.1 Como avalio o nível de desafio existente no meu trabalho, em termos de esse ser desafiante e estimulante quando eu era seu empregado**

( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
------------------	---------------------	---------------	------------------	--------------	--------------------	--------------------

**26.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**27 ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES****27.1 Como avalio o meu nível de envolvimento e participação nos processos de tomada de decisões relacionados ao meu trabalho quando era seu empregado**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 7 )
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**27.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**28 CONDIÇÕES FÍSICAS****28.1 Como avalio as condições físicas do meu ambiente de trabalho (ventilação, espaço físico, iluminação, barulho, calor, umidade, etc.) quando era seu empregado**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 7 )
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**28.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**29 RECURSOS MATERIAIS****29.1 Como avalio as minhas condições de trabalho em relação aos equipamentos e materiais que tinha para executar minhas tarefas quando era empregado da instituição**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 7 )
Péssimo	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

**29.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição**

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Totalmente	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada

**30 IMAGEM DA EMPRESA**

--

<b>30.1 Como avalio a imagem e o conceito da instituição quando era seu empregado</b>						
( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
<b>30.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

### 31 RETENÇÃO DE PESSOAL

<b>31.1 Como avalio as políticas e práticas de gestão de pessoas da instituição voltadas para a retenção de seu pessoal quando era seu empregado</b>						
( 1 ) Péssimo	( 2 ) Muito Ruim	( 3 ) Ruim	( 4 ) Regular	( 5 ) Bom	( 6 ) Muito Bom	( 7 ) Excelente
<b>31.2 Esse fator contribui para a minha permanência em uma instituição</b>						
( 1 ) Totalmente	( 2 ) Muito	( 3 ) Moderadamente	( 4 ) Pouco	( 5 ) Nada		

## BLOCO II – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

### 1. Sexo:

1. ( ) Masculino

2. ( ) Feminino

### 2. Faixa etária:

1. ( ) até 25 anos

5. ( ) de 41 a 45 anos

2. ( ) de 26 a 30 anos

6. ( ) de 46 a 50 anos

3. ( ) de 31 a 35 anos

7. ( ) de 51 a 55 anos

4. ( ) de 36 a 40 anos

8. ( ) mais de 56 anos

### 3. Estado civil:

1. ( ) Solteiro (a)

4. ( ) Desquitado (a)/Divorciado (a)

2. ( ) Casado (a)

5. ( ) Outro: \_\_\_\_\_

3. ( ) Viúvo (a)

### 4. Filhos:

2. ( ) Sim

2. ( ) Não

### 5. Escolaridade:

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| 1. ( ) Graduação                 | 4. ( ) Mestrado incompleto     |
| 2. ( ) Especialização incompleta | 5. ( ) Mestrado completo       |
| 3. ( ) Especialização completa   | 6. ( ) Outro. Qual (is): _____ |

6. Há quanto tempo você está trabalhando nesta instituição?

- |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| 1. ( ) há menos de 1 ano | 5. ( ) de 4 a 5 anos  |
| 2. ( ) de 1 a 2 anos     | 6. ( ) de 5 a 6 anos  |
| 3. ( ) de 2 a 3 anos     | 7. ( ) de 6 a 7 anos  |
| 4. ( ) de 3 a 4 anos     | 8. ( ) mais de 7 anos |

7. Você busca estabilidade no emprego como prioridade na escolha de uma organização?

- |            |            |
|------------|------------|
| 1. ( ) Sim | 2. ( ) Não |
|------------|------------|

8. Atualmente você ainda presta outros concursos públicos?

- |           |            |
|-----------|------------|
| 1 ( ) Sim | 2. ( ) Não |
|-----------|------------|