

Análise dos fatores de retenção de empregados: Um panorama das “Melhores Empresas para e trabalhar no Brasil”

Autores: Adriane Inês Jantsch Bosco - Fabiane Favretto - Jonatan Willian De Marco Dammann

RESUMO

No cenário brasileiro o desenvolvimento econômico e social, contribuiu na valorização dos empregados e também na redução dos desempregos nas organizações, percebe-se assim que as empresas estão desenvolvendo planos estratégicos que visam conter o *turnover* e reter seus funcionários talentosos. O presente estudo teve como objetivo apontar os fatores de retenção dos empregados e os motivos que levam a sua permanência nas consideradas melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Realizou-se uma pesquisa de abordagem descritiva e qualitativa, operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Obteve-se 10 entrevistas com profissionais que trabalham em quatro organizações eleitas pela Revista Exame (2014). Os resultados indicam que o relacionamento interpessoal, ambiente de trabalho, oportunidade de carreira, contexto de vida foram os principais motivos pela satisfação do quadro de funcionários das empresas estudadas. Ficou evidenciado também que os profissionais reconhecem os diferenciais promovidos pelas empresas e sentem-se orgulhosos de atuarem nestas organizações.

Palavras-Chave: Retenção de Talentos. Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento acelerado faz parte das organizações, a globalização e novas eras de avanços tecnológicos puderam proporcionar a participação num ambiente global por parte das empresas e conseqüentemente passaram a conviver com culturas totalmente diferentes. Esta evolução, fez com que as organizações sentissem a necessidade de ter profissionais mais ágeis e também mais flexíveis para que continuassem competitivas neste cenário.

Diante desta modernização a gestão de pessoas precisou inovar e desenvolver estratégias que auxiliassem as organizações e aumentasse a vantagem competitiva, estas ações possibilitam a potencialização do desempenho de seus colaboradores.

No cenário brasileiro o desenvolvimento econômico e social, contribuiu na valorização dos empregados e também na redução dos desempregos nas organizações, percebe-se assim que as empresas estão desenvolvendo planos estratégicos que visam conter o *turnover* e reter seus funcionários talentosos, estão conseguindo seguir os passos dos avanços impostos pela modernização global. A retenção destes bons funcionários é um fator eficaz na busca do sucesso organizacional, que depende de seus colaboradores, e que possuam conhecimento, capaz de alcançar os resultados desejados (SILVA, 2006).

A adoção de práticas de RH como a retenção de talentos, é uma das ações que visam conter a rotatividade de seus funcionários. No entanto, as intenções que os empregados possuem de se desligar da empresa são diferentes das intenções de permanecer, essa dissonância dificulta o planejamento e o desenvolvimento das ações por parte da gestão de pessoas. Por esse motivo as empresas tem essa preocupação em reter seus funcionários, principalmente os considerados talentosos e que possuem diferenciais aditados em comparação aos demais (MELLO, 2014).

Desta forma, este estudo pretende analisar os fatores de retenção dos talentos, visto que, nas organizações, estes funcionários talentosos caracterizam-se pelo potencial que eles possuem pelo desempenho e a adequação a vários ambientes e mudanças que podem ocorrer.

Até o momento não existe uma descrição que seja considerada definitiva para o que seria o talento, mas em quase todas as fontes apontam que sejam características que estão presentes ao indivíduo, das quais o fazem se sobressair dos demais (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013).

Partindo da pesquisa feita pela revista EXAME (2014), destacando quais seriam as 150 organizações que são referências em gestão de pessoas no Brasil, realizou-se este estudo a fim de perceber os fatores que os empregados levam em consideração para permanecerem na empresa e ações que as empresas tomam para que isso possa ocorrer de forma gradual dentro desse grupo seletivo de organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ewerlin (2013) defende que talento trata-se de pessoas com potencial de desempenho acima da média, utilizando como alicerce o seu 'talento', que faz com que realizem seus encargos muito bem. É necessário que eles estejam dispostos a progredir. Já De Vos e Dries (2013) defende que no ponto de vista estratégico-organizacional, 'talento' refere-se ao capital humano de uma organização, sendo valioso e único.

Esta disparidade sobre definições do termo 'talento' originam-se das diferentes bases teóricas que existem sobre este termo, no entanto percebe-se num contexto geral, que a essência acaba sendo sempre a mesma.

Vale ressaltar ainda, que os talentos possuem um comportamento sadio em relação a suas insatisfações e rebeldias, sendo através deles que grande parte das empresas conseguem empreender mudanças gigantescas e conseguir alcançar os maiores patamares de capacidade criadora, seu perfil é de inigualável persistência, o que faz com que na maioria das vezes não aceitam facilmente um "não" como resposta (MEYERS, VAN WOERKOM e DRIES, 2013).

2.1 FATORES E RETENÇÃO DE TALENTOS

Kontoghiorghes e Fragou (2009) levam em consideração que, a retenção de empregados é o resultado da mútua satisfação do empregador com o seu empregado. Onde o empregador está em busca de reter seu empregado e mantê-lo satisfeito, utilizando de habilidades que este disponibiliza e ao mesmo tempo o empregado irá tentar se manter nesta organização que até então atende as suas necessidades pessoais.

Diante destas dúvidas, Hausknecht, Rodda e Howard (2009), foram a campo e coletaram dados sobre os fatores de retenção em empresas dos ramos de hotelaria e lazer nos Estados Unidos, abrangendo mais de 24.800 empregados e buscando descobrir quais eram as perspectivas dos funcionários e as razões que permitiam a permanência dentro dessas empresas. Identificaram então, doze fatores considerados por eles e explicados pelos funcionários como sendo os reais motivos da permanência dentro das organizações, sendo Prestígio Organizacional, Comprometimento Organizacional, Localização e falta de Alternativas, Flexibilidade no Trabalho, Recompensas Extrínsecas, Justiça Organizacional e Satisfação com o Trabalho.

2.2 PRESTÍGIO ORGANIZACIONAL

Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004) em suas pesquisas, estudaram os gerentes de algumas organizações francesas e tentaram analisar o impacto que a rotatividade dos funcionários trazia para a organização, tomaram como base pesquisa sobre a imagem organizacional, sobre a reputação e o prestígio externo percebido. Obtiveram por resultado

desta, a existência de uma relação indireta entre a percepção do prestígio externo e o intuito de permanência na mesma organização.

Desta forma, percebe-se que o fator Prestígio Organizacional tem várias visões de definições para os autores, além de certa ligação com o comprometimento dos funcionários perante a organização.

2.3 LOCALIZAÇÃO

Mitchell *et al.*, (2001), sugeriam a localização também como sendo um fator importante para o funcionário e que mudanças na localização do trabalho poderiam afetar a família o que conseqüentemente pode ter influência no desenvolvimento do colaborador dentro da organização.

Além disso, Carrara, Nunes e Sarsur (2013), notaram que o tempo desperdiçado no deslocamento do trabalho para a residência é um assunto de atenção atuante na saída daqueles que residem em cidades que possam ser distantes do local de trabalho, especialmente para os mais jovens. Outro fator identificado foi a Falta de Alternativa relacionada como sendo uma crença sobre a indisponibilidade de empregos fora da organização, este seria um fator para a permanência de colaboradores dentro da organização (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009).

Este fator foi estabelecido como sendo a percepção sobre a indisponibilidade de emprego no mercado de trabalho, a necessidade de se manter na organização, por não considerar outra opção. Pode ser inclusa nesta análise, a percepção dos empregados de que outras organizações não os contratariam, em razão de sua baixa escolaridade ou idade avançada, e também a manifestação exposta do desejo de sair da organização atual (MELLO, 2014).

2.4 FLEXIBILIDADE NO TRABALHO

Esta variável foi definida por Hausknecht, Rodda e Howard (2009), como sendo a natureza do horário de trabalho, onde a partir do trabalho de Dalton e Mesch (1990), incluíram esse fator como sendo um motivo de retenção e redução de *turnover*.

Junior (2010) realizou uma pesquisa numa empresa brasileira com aproximadamente 3 mil funcionários, em seus estudos observou que a flexibilidade na jornada de trabalho é um dos fatores considerados importantes pelos colaboradores.

Além das pesquisas acima citadas, Azevedo e Medeiros (2012) realizaram um estudo com a Procuradoria Geral de Justiça do Rio Grande do Norte, perceberam que o fator de flexibilidade de trabalho tem influencia com a insatisfação no trabalho, visto que funcionários que tem mudança permanente nos seus horários e turnos de trabalho concentram uma maior insatisfação com seu emprego.

Diante disso percebe-se que há certa concordância global quanto ao reconhecimento que a flexibilidade no trabalho é um fator de suma importância para a retenção de talentos dentro das organizações, e ainda interfere em questões como ao desempenho profissional e a motivação do funcionário para realizar as tarefas atribuídas a ele.

2.5 RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS

Na variável Recompensas Extrínsecas, será incluído os fatores de Influência não relacionadas ao trabalho, investimentos e oportunidades, este ajuste parte do princípio que as Recompensas Extrínsecas têm relação com benefícios recebidos pelo funcionário e para melhor entendimento serão explicadas todas neste capítulo.

Recompensas Extrínsecas foram citadas por Hausknecht, Rodda, Howard (2009), como sendo o montante da remuneração, benefícios ou equivalentes distribuídos em troca de serviço.

Rosa (2012) descreve as vantagens extrínsecas, tendo como a principal vantagem deste tipo de recompensa a capacidade de alinhar os esforços das pessoas em busca dos resultados organizacionais. A flexibilidade tolera que a cada novo momento a organização estabeleça sua

política de remuneração de acordo com os seus objetivos. Além disso, permite aumentar o valor atribuído aos trabalhadores nas fases prósperas e diminuir o valor atribuído nas alturas de recessão facilitando para a administração da empresa. Por outro lado a única coisa que essas recompensas garantem temporariamente é a dependência temporária de determinados indivíduos, pois não cria compromisso duradouro por parte do trabalhador, apenas modifica temporariamente o comportamento do mesmo.

Em um estudo realizado na Europa, com o objetivo de analisar a relação entre a aprendizagem e a retenção das gerações mais jovens, geração Y. Observaram que estes jovens são mais bem orientados ao aprendizado, mas são menos comprometidos. Como resultado, notaram que há relação entre a orientação ao aprendizado e a intenção dos empregados em permanecer ou não na organização, principalmente nos mais jovens (D'AMATO; HERZFELDT, 2008).

As oportunidades de avanço estão atreladas diretamente a rotatividade desta nova geração, pois como possuem muita informação acabam por identificar novas oportunidades com extrema facilidade.

2.6 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A Justiça Organizacional foi definida por Hausknecht, Rodda e Howard (2009), como sendo as percepções sobre a justiça relacionada à atribuição de recompensas, políticas e procedimentos e tratamentos interpessoais.

Em uma pesquisa realizada pelos brasileiros Lopes, Moretti e Alejandro (2011), encontraram quatro possíveis fatores da rotatividade nas empresas, onde incluíram a justiça distributiva que está relacionada a percepção sobre a igualdade do pagamento para o empregado proporcional ao que ele produz, a justiça informacional que trata das informações passada pelos gestores da empresa, a justiça procedimental que são as regras e procedimentos da organização e a justiça interpessoal que apresenta a forma que os gestores tratam os empregados, se é de maneira digna e respeitosa.

2.7 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Em relação a estes tópicos nos embasamos nos estudos de Azevedo e Medeiros (2012) onde ressaltam que a satisfação no trabalho pode ainda refletir em diversos pontos da organização, desta forma a organização corre certo risco com o impacto quando for analisada a questão de satisfação aliada com o desempenho dentro da empresa, pois a satisfação deve resultar do desempenho. Quando o funcionário estiver satisfeito, seu desempenho será melhor e desenvolvido com maior prazer à atividade.

Ferraz e Lopes (2015) pesquisaram o sistema de saúde no Brasil, e em comparação a pesquisa realizada por Loan-Clarke *et al* (2010), percebeu-se que os fatores são muito semelhantes para a permanência na organização, porém Ferraz e Lopes, citam ainda fatores como a posição que o profissional ocupa como sendo um dos principais motivos para a retenção, pois segundo os entrevistados desta pesquisa, o sistema de saúde oferece os benefícios que ao ponde de vista destes é básico.

Ao falarmos de satisfação no trabalho, estamos falando diretamente na produtividade de cada colaborador, na assertividade dentro do seu trabalho, sendo de suma importância o alinhamento entre as práticas de gestão da empresa com as necessidades dos colaboradores, diminuindo assim os índices de insatisfação no trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, abordam-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa e que tornaram possível atingir os objetivos delineados pelo estudo.

O uso correto da metodologia possibilita ao pesquisador a definição da melhor forma para trabalhar o problema. Tornando-se uma ferramenta de auxílio do pesquisador, direcionando os caminhos e formas a serem adotadas para atingir os objetivos. (VERGARA, 2005).

3.1 CARACTERIZAÇÃO E ABORDAGEM DA PESQUISA

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa teórico-empírica e compõe-se de uma abordagem descritiva e qualitativa.

Rampazzo e Corrêa (2008) elencam que as pesquisas descritivas evidenciam-se por: exibir as características de uma determinada população, observar, armazenar, correlacionar e analisar fatos ou fenômenos sem manipulação, colocando semelhanças e conexões entre variáveis.

3.2 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

Nesta pesquisa, a população foi composta por profissionais que atuam nas empresas classificadas pela revista EXAME (2014) como as “150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil”.

A escolha dos participantes se deu de forma aleatória simples, ou seja, por conveniência. Conforme Gil (2010), na preferência por acessibilidade o pesquisador elege os elementos a que tem acesso, aceitando que estes de alguma forma possam representar o universo. Esse tipo de amostra é destinado em estudos qualitativos, onde não é estabelecido alto nível de precisão.

Portanto, obteve-se 10 entrevistas válidas, como profissionais que atuam em quatro empresas citadas pela Revista Exame (2014) como as melhores de se trabalhar.

Destaca-se que as empresas estão situadas em Mondai, São Miguel do Oeste e Itapiranga, localizadas no Estado de Santa Catarina. Aos entrevistados foi assegurada confidencialidade em relação a sua identidade e informações concedidas, não sendo apresentados, nomes das pessoas ou das empresas, procurando preservar a publicação de dados sigilosos.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas, individual, seguindo a proposta de Mattar (1998) para assim fazer o levantamento de experiência, pois as entrevistas semiestruturadas relatam e comportam maior expressão do ponto de vista do entrevistado, sendo de importante característica para este estudo.

Gil (2010) comenta que a entrevista possibilita a aquisição de dados sugestivos aos mais diversos aspectos da vida social. É um método competente para se obter informações profundas acerca do comportamento humano. Este tipo de pesquisa proporciona maior flexibilidade, pois o entrevistador pode explicar o significado das perguntas adaptando-se conforme a necessidades dos indivíduos entrevistados e ainda capturar a expressão corporal e a tonalidade de voz do entrevistado.

A pesquisa ocorreu em apenas uma etapa que contempla a entrevista em profundidade, está será realizada com os colaboradores selecionados.

O período de coletas dos dados aconteceu entre os meses de setembro e outubro, mediante aceitação da participação na pesquisa, com prévio agendamento do dia, local e horário das entrevistas.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este trabalho foi analisado de forma qualitativa e por meio de análise do conteúdo. De acordo com Oliveira *et al.* (2003) a análise de conteúdo nada mais é que um conjunto de técnicas de exploração dos documentos, no intuito de perceber os conceitos básicos ou os temas tratados em um texto. Utiliza-se esse método para melhor interpretação dos resultados.

Para Gil (2010), a análise dos dados tem a intenção de organizar as informações para que forneçam respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação tem como objetivo associar o que foi encontrado na teoria com as respostas obtidas. Desta forma, os resultados obtidos com as entrevistas serão apresentados no próximo capítulo, relacionando as teorias com as falas dos entrevistados.

4 RESULTADOS

No presente capítulo serão apresentados as análises dos dados que foram coletados nesta pesquisa, que contou com a participação de 10 profissionais que trabalham em 4 empresas apontadas pela revista EXAME (2014) como sendo as “150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil”. Utilizou-se de questões abertas na entrevista a fim de identificar os fatores de retenção utilizados pelas empresas.

Em sua totalidade, obteve-se 02h 01min 41seg de gravação com os entrevistados e deste tempo de gravação, totalizou 17.526 palavras dialogadas. Em seguida, serão apresentados os principais dados no que tange a análise.

4.1 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS

Para facilitar o entendimento, os entrevistados desta pesquisa serão denominados como: entrevistado A, entrevistado B, entrevistado C, entrevistado D, entrevistado E, entrevistado F, entrevistado G, entrevistado H, entrevistado I e entrevistado J.

Da mesma forma, as empresas foram listadas como empresa 1, empresa 2, empresa 3 e empresa 4.

4.1.1 Análise Descritiva da Amostra

Considerando o total de entrevistados, averiguou-se que 60% deste montante possuem entre 18 e 30 anos de idade, 20% possuem entre 41 e 50 anos, 10% possuem de 31 a 40 anos e 10% de 51 até 60 anos. Do total de respondentes 70% são do gênero masculino e 30% do gênero feminino. Quanto à formação dos entrevistados 40% destes possuem Ensino Superior Completo, 20% possuem Pós-Graduação, 20% Ensino Superior Incompleto e 20% Ensino Médio.

A seguir na tabela 1, será apresentado de forma sucinta os percentuais que correspondem à demais caracterização dos respondentes.

Tabela 1 - Caracterização dos respondentes

Tempo de Empresa	Menos de 01 ano	1	10%
	De 01 a 03 anos	1	10%
	De 03 a 06 anos	3	30%
	De 06 a 09 anos	2	20%
	De 09 a 12 anos	0	0%
	Acima de 12 anos	3	30%
Cargo dentro da Empresa	Diretor Gerente	1	10%
		3	30%
	Supervisor	0	0%
	Administrativo	4	40%
	Técnico nível médio	0	0%
	Técnico nível superior	0	0%

	Vendedor	2	20%
	Operacional	0	0%
	Não sei	0	0%
Avaliação de Desempenho	de Entre os melhores da empresa Acima da média da empresa	2	20%
		3	30%
	Dentro da média da empresa	3	30%
	Abaixo da média da empresa	0	0%
	Não tem avaliação de desempenho	1	10%
	<u>Não fui informado</u>	<u>1</u>	<u>10%</u>

Fonte: Dados da pesquisa

Desta forma foi possível identificar o perfil dos respondentes para então fazer o comparativo com as condicionantes apontadas no estudo como sendo os possíveis fatores responsáveis pela retenção dos talentos.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DA AMOSTRA

Para compreender melhor os entrevistados e a percepção dos mesmos no que faz com que se sintem bem, abordou-se quais seriam os motivos que estes levam em consideração para avaliar uma empresa como sendo um excelente lugar para se trabalhar.

Conforme o entrevistado (B), para este se sentir bem dentro de uma determinada organização é importante um bom relacionamento com os colegas, um lugar agradável e reconhecimento pessoal. Já para o entrevistado (I), é basicamente apenas o reconhecimento de seu trabalho e o seu desenvolvimento dentro da empresa que o faz avaliar ela como um excelente lugar para trabalhar.

Complementando o entrevistado (D) afirma que:

“hoje em dia a empresa se faz uma excelência de trabalho em todos os sentidos, quando você se sente parte integrante da empresa, você não é apenas um funcionário, você é uma peça chave da empresa, a valorização que a empresa dá, isso trás motivação para fazer o teu trabalho crescer junto com os números da empresa”.

A valorização por parte da empresa e as oportunidades de carreira foram citados pelos autores Tolfo e Piccinini (2001), e também são levadas em consideração atualmente, visto que se tornou uma exigência da população ativa no mercado de trabalho e é uma forma de manter os colaboradores trabalhando na organização. Haesli e Boxall (2005) estão de acordo com estas ideias ao afirmar que este quesito pode ser considerado, além disso, uma vantagem competitiva para a organização frente seus concorrentes.

Quando questionados sobre quais são os fatores que fazem com que os entrevistados fiquem motivados dentro da organização em que estão inseridos. O entrevistado (A) foi objetivo e afirma que:

“o auxílio do gestor, buscando desenvolver a mim e a equipe, que possibilita o trabalho e o desenvolvimento dentro da empresa. Além disso, me sinto feliz hoje principalmente trabalhando aqui por que tenho a possibilidade de ajudar meus colegas e o desenvolvimento deles. Ou seja, de uma forma geral o desenvolvimento da equipe e o bom andamento do trabalho me faz ficar motivado”.

O entrevistado (F) relata que a valorização por parte da empresa com seus funcionários de forma individual faz com que ele se sinta parte da empresa, um dono dela, isso acaba motivando e criando responsabilidade e compromisso, visando resultados cada vez melhores.

Ferreira, Fuerth e Esteves (2006), lembram ainda que, existem algumas pessoas que se sentem altamente motivadas para concretizar determinadas tarefas e outras acham que estas mesmas tarefas são desinteressantes. Isso ocorre por que as pessoas possuem valores diferentes, interesses e necessidades diferentes, a própria história de vida tem influência sobre suas motivações.

Desta forma a exigência sobre a gestão de pessoas aumenta, visto que as estratégias a serem aplicadas para motivar os colaboradores tem um grau de dificuldade muito maior.

Em relação à confiança e gostar de realizar o trabalho o entrevistado (B), relata que: “gosto do que faço, e me sinto confiante por fazer o que gosto e de ver o resultado e ver que estou fazendo algo bom, que estou dando o melhor de mim. Em resumo eu vou ter confiança e gostar do que eu faço se eu sentir que estou conseguindo dar o meu melhor, se eu sentir que não estou conseguindo irei ficar desmotivado”.

Já para o entrevistado (J), “saber das responsabilidades que tenho com a empresa, adquirindo conhecimento, ser reconhecido e cobrado diariamente são fatores que me fazem ficar motivado”.

Lopes (2012) cita a liderança pessoal como sendo um fator que gera confiança para si próprio, a participação na tomada de decisões está positivamente atrelada a essa condicionante, e possui efeitos positivos sobre o desempenho do colaborador.

As condições de trabalhos oferecidas pela empresa são de suma importância para que o funcionário trabalhe mais confiante, pois este sabe que a empresa dá o suporte que necessita para realizar bem a sua tarefa.

Quando o entrevistado (E) foi abordado sobre de que forma o ambiente de trabalho interfere nas suas ações e também de seus colegas, relatou que “um ambiente pesado, hostil, é natural que interfira, e eu sempre procuro amistosidade profissional, o companheirismo é fundamental para manter um ambiente agradável”.

Dentro deste mesmo viés, o entrevistado (C) ressalta que o ambiente precisa estar aberto para novas oportunidades, ambiente propício para inovação e com pessoas que estão dispostas a isso. “O ambiente de trabalho é uma das principais coisas que vejo que interfere nas nossas ações e no rendimento profissional”.

Em complemento aos entrevistados (E), e ao (C), o entrevistado (G) ressalta que nas organizações consideradas as melhores para se trabalhar no ponto de vista dele, o trabalho é em grupo e isso cria um ambiente agradável, pois se tem o entendimento de que deixando o individualismo de lado o resultado para a empresa será maior e consequentemente o dos colaboradores também.

Carvalho, *et al* (2013), cita a satisfação no ambiente que o colaborador está inserido como sendo um dos principais fatores atrelados a sua produtividade. Observa que um ambiente de trabalho descontraído e alegre, no qual os colegas de trabalho possuam confiança entre si se torna um ambiente saudável para o colaborador.

Quando os entrevistados foram indagados sobre o que fariam diante de uma nova oferta de emprego, quais seriam os fatores que levariam em conta para tomar a decisão de permanecer na empresa ou não, na sua grande maioria responderam que o fator principal não seria o salário que a nova empresa estava oferecendo. O entrevistado (H) citou a estabilidade dentro da empresa e a segurança que esta passa como sendo fatores que pesariam na sua decisão.

Os entrevistados (A) e (I), avaliariam o plano de carreira que esta nova empresa estaria apresentando, analisando principalmente a possibilidade de crescimento contínuo dentro dela.

Para o entrevistado (E), a remuneração seria sim um fator importante, mas que não seria o fundamental.

“O contexto onde se vive, as condições que você vai viver, o ambiente de trabalho e o tipo de trabalho seriam fundamentais para mim. Não olhando só para o salário, pois ele pode terminar de uma hora para outra, olhando para a empresa, o tratamento que você recebe dentro dela, a expectativa de crescer, de evoluir dentro da empresa, para mim o principal mesmo é se vou produzir mais do que aqui, se vou render mais do que aqui, se serei mais útil e terei mais liberdade de agir”, foram apontados como sendo os principais fatores na tomada de sua decisão.

Hausknecht, Rodda e Howard (2009) também relacionaram o fator de localização, notados pelo entrevistado (E), e a sua importância na influência na busca pela retenção de talentos na organização.

Em relação aos superiores dos entrevistados, se estes orientavam a forma de agir para ter oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa, tanto o entrevistado (C), quanto o (G), responderam que sim, que tem um suporte por parte de seus superiores.

Conforme o entrevistado (C),

“como temos os padrões bem definidos de trabalho, varias coisas a gente já sabe como fazer, é bem tranquila essa relação, tanto de comunicação e até mesmo de fácil acesso a eles caso necessário, outra questão que facilita é a questão da distância, por estarem presentes temos uma a proximidade maior.

O entrevistado (G) ressalta ainda que na empresa dele o acompanhamento é contínuo, “o nosso acompanhamento é diário, a gente tem um fechamento diário, o acompanhamento é bem de perto mesmo por parte de todos os coordenadores que estão acompanhando e ajudando se precisar”.

A valorização e o respeito, juntamente com a possibilidade de aprendizagem foram observados por Katayose (2012), como sendo qualidades fundamentais nos superiores das equipes. Ressalta que o bom entrosamento, a demonstração de importância com o desenvolvimento e com a equipe são fatores observados pelos colaboradores e que fazem a diferença no bom desenvolvimento de suas tarefas.

A respeito das práticas de gestão realizadas pelas empresas para reter seus talentos, percebeu-se que todas estão engajadas em valorizar o seu funcionário interno, umas mais e outras menos. Conforme cita o entrevistado (J), percebe-se uma preocupação por parte do RH, pois é investido na carreira profissional dos funcionários com cursos e oportunidades de crescimento internas. O entrevistado (C), também fala sobre a capacitação profissional como sendo uma das praticas utilizadas pela área de gestão de pessoas para reter seus talentos:

“A capacitação é muito forte e hoje isso tem que ser visto como um bem para a pessoa, se eu estou sendo capacitada, vou poder usar isso no meu trabalho, é um conhecimento para a vida pessoal. Mas não é só isso, a gama de benefícios que a empresa oferece é diferenciada, justamente para que o funcionário perceba a diferença de trabalhar aqui”.

Para o entrevistado (A), a organização investe no desenvolvimento profissional de seus colaboradores, mas acaba pecando na questão salarial, onde segundo ele em algumas regiões poderiam ser mais elevados. “Hoje infelizmente a gente perde alguns profissionais por questões salariais, mas acredito que a gestão de pessoas está ciente de que algumas pessoas saem por essa razão, mas de uma maneira geral comparada com outras regiões é algo acima da média só que ainda pode evoluir”.

Lopes (2012) identifica em seus estudos que a maioria dos respondentes afirma que irão analisar a gestão de pessoas conforme evidenciarem que ela possua políticas e procedimentos destinados a ajudá-los a obter recompensas dentro da organização. Atualmente o processo de captação é uma das principais práticas adotadas pela área de gestão para reter os colaboradores na empresa.

Indagou-se então se os gestores também tinham essa preocupação com seus colaboradores e de acordo com o entrevistado (I), existe sim e percebe-se, pois o fazem se sentir como um patrimônio da organização. E o entrevistado (B) complementa ainda que percebe essa preocupação: “principalmente em passar o que precisa para os funcionários, por dois motivos acredito, um é para realizar o cumprimento das metas e o outro seria para o desenvolvimento como pessoa e profissional, para dar o melhor de nós, tanto incentivos motivacionais, como específicos, os incentivos técnicos de conhecimento”.

Cabe ressaltar que é papel fundamental do gestor conseguir a união dos objetivos organizacionais com a satisfação individual, não apenas pela motivação do colaborador, mas também pelos resultados que este apresentará pela sua produtividade, que conseqüentemente é maior se estiver motivado.

Em seguida questionaram-se os entrevistados se estes recebiam avaliação de desempenho e como ocorria. Deste modo o entrevistado (H) afirmou que recebia avaliações diárias, que o acompanhamento era contínuo. Já o entrevistado (D) recebe uma avaliação por ano “especificamente recebemos uma avaliação ao ano, mas diariamente nós somos avaliados, recebemos *feedbacks* constantes, alinhamento de pontos fortes e fracos, pontos a melhorar e estratégias para alcançar os objetivos traçados para aquele ano. Isso ajuda muito e facilita, pois os *feedbacks* são objetivos e claros”.

Este monitoramento de desempenho se faz necessário conforme Nascimento, *et al* (2012), para a empresa na tomada de decisões e para se manter competitiva neste mercado dinâmico. Com relação às políticas que as empresas adotam, abordaram se todas elas eram igualitárias dentro da organização.

De acordo com o entrevistado (F), “a empresa tem muito disso, está no sangue ser ético, então qualquer funcionário da empresa é tratado de maneira que seja igualitária ninguém é beneficiado mais que o outro”. O entrevistado (E), também afirma que as políticas são iguais para todos, “ela atende a todos nós sem distinção, o nosso PPR (Programa de Participação de Resultados) é um benefício igual para todo proporcional apenas ao salário que recebe e é uma maneira justa de pagar o funcionário pelo que ele produziu”.

E para o entrevistado (A),

“As políticas adotadas pela empresa são sim iguais para todos, tanto que as vagas disponibilizadas, promoções, são abertas, primeiro em um portal onde todos os colaboradores da empresa têm acesso e podem se candidatar, mas de maneira geral podemos sim dizer que é democrático”.

Questionou-se então se a quantia que os entrevistados recebiam era justa e na sua grande maioria concordaram, afirmando que sim, que a remuneração que recebiam pelos seus serviços de maneira geral era justa.

No caso do entrevistado (I), a remuneração é justa segundo ele por que a empresa trabalha com planos de carreira e salário fechado, então isso facilita o entendimento dos respectivos cargos e salários. Os entrevistados (A) e (C) seguem a mesma linha de pensamento e concordam que o colaborador sempre precisa estar buscando mais o desenvolvimento dentro da organização, mas que o salário que recebem é compatível com o trabalho que desenvolvem dentro da organização.

Mello (2014) cita a valorização financeira, que as empresas com uma gestão moderna, repassam aos seus colaboradores fazendo com que se sintam bem remunerados.

Para dar continuidade, foi solicitado aos entrevistados que comentassem sobre os benefícios, se a empresa oferecia e se eles eram necessários e usufruídos pelos colaboradores.

Onde o entrevistado (F) demonstrou satisfação com os benefícios recebidos: “a empresa nos oferece plano de saúde, nós temos vale alimentação, dentro dos benefícios tem ainda, várias premiações em dinheiro internas que empresa oferece quando fechamos a meta do mês, uma bonificação, então tem vários benefícios aí para nós”.

O entrevistado (D), também valoriza muito os benefícios que recebe e cita os benefícios que ele considera como sendo os principais:

“Auxílio educação, plano de saúde, participação nos resultados, distribuição de lucros como associado, então são vários benefícios, treinamentos, o próprio local de trabalho, limpo e arejado, com qualidade, são benefícios que a empresa nos dá”. E o entrevistado B, também cita os benefícios que considera importantes para ele: “temos vários benefícios desde o plano de saúde, auxílio educação no qual eu faço uso, assim como nas consultas médicas que usufruí para fazer exames. É bom saber que a empresa continua investindo em mim, me auxiliando”.

Conforme Takeda (2009), o investimento realizado pelas empresas para beneficiar os colaboradores, podem ser vistos de diversas formas, uma delas é a maneira como recebem a sua remuneração, atualmente, as grandes empresas oferecem diversos subsídios para seus funcionários, todos eles de grande valor, podendo citar o seguro de vida, o vale refeição, o vale transporte, auxílio educação, auxílio saúde, auxílio creche, dentre outros específicos por empresas. Esses benefícios acabam por agregar na renda mensal do funcionário.

Com relação aos colegas de trabalho, foram questionados se percebiam uma preocupação por parte destes, se eles também estavam engajados na busca da maximização dos resultados, e em sua unanimidade acreditam que sim, que pode haver de ter alguns mais e outros menos, mas que todos eles estavam engajados.

Conforme o entrevistado (C): “de maneira global sim, até por que tem um trabalho de transmitir a informação, onde o gestor repassa tudo que é repassado a ele, então acredito que é mais fácil eu me engajar em uma coisa que eu sei o por que estou fazendo, isso ajuda bastante”.

De acordo com o entrevistado (H), a equipe na qual ela faz parte é motivada todo dia: “a gente recebe uma motivação todo dia de manhã, para trabalhar melhor e isso faz os colegas também se sentirem bem, então todo mundo fica engajado e um ajuda o outro”.

Quando abordados de que forma as instalações e o ambiente de trabalho suprem as necessidades de conforto, segurança e higiene, o entrevistado (J) manifestou que as instalações oferecem conforto para desempenhar suas tarefas e auxiliam na melhor integração com a organização. E para o entrevistado (G), acredita que interfira sim, pois as instalações necessitam ser de bom proveito para todos os colaboradores e suprirem as suas necessidades básicas.

No entanto, o entrevistado (A), salienta que em seu ponto de vista esse fator não pesa tanto, pois, não é algo que fique reparando, logo ele acredita que suprem as suas necessidades.

Pessoas felizes, satisfeitas com seu ambiente de trabalho, produzem mais e melhor, percebe-se que se a organização disponibilizar as instalações adequadas suprimindo as necessidades físicas de forma geral, o nível de satisfação irá aumentar (LOURENÇO; ALVES, 2012).

Os entrevistados foram então questionados sobre o sentimento ao deixar a empresa no término de seu expediente e na sua totalidade se sente satisfeito, realizado, com a sensação de

dever cumprido, como relata o entrevistado (F), “eu pessoalmente saio muito gratificado por esse dia, saber que amanhã posso voltar, e desempenhar minhas tarefas novamente”.

E o entrevistado (E) lembrou ainda, que apesar do término do expediente não consegue se desligar por completo da empresa:

“saio realizado, mas não consigo me desligar 100%, sei que isso não é bom para mim, pois tua vida também é essa, é claro que não vou ‘esquentar a cabeça’ mas não irei me desligar por completo. Acredito que precisamos saber separar, mas você não vai chegar ao trabalho e esquecer que possui um filho, uma esposa, um familiar, precisamos é, separar as duas coisas”.

Casanova (2008) ressalta em sua pesquisa que o trabalho após o expediente está relacionado à desmotivação dos colaboradores, tendo em vista que estes terão que muitas vezes abrir mão de compromisso pessoal para ficar trabalhando, prejudicando assim a qualidade de vida. Observa ainda que é fundamental que a organização tenha a percepção de que o trabalho após o expediente traz apenas resultados negativos para a empresa e que deve partir desta tomar providências para conter essa desmotivação. O autor comenta ainda sobre a importância de policiar os funcionários a se ‘desplugar’ (se desconectar) do trabalho ao término do expediente a fim de melhorar a qualidade de vida.

Em seguida os entrevistados foram questionados se recebiam estímulo para buscar conhecimento fora da empresa. De acordo com o entrevistado (D):

“somos estimulados a fazer treinamentos, principalmente o pessoal de gerência e gestão, que possuem um contato maior com cursos fora da cooperativa, envolvendo cursos de liderança que engloba os funcionários. Temos um programa de *trainee* e também de *coaching* para desenvolver o potencial das pessoas”.

O entrevistado (J) também relata que: “sou estimulado para continuar estudando e buscando conhecimento em diversas áreas, pois cada dia é necessário que a organização tenha um colaborador com conhecimento. Ainda, iniciativa a se diferenciar para atender as necessidades que possam surgir no ambiente de trabalho”.

Na pesquisa realizada por Lourenço e Alves (2012), cerca de 80% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos com os treinamentos que a empresa oferece para o desenvolvimento destes funcionários.

Oliveira e Passos (2013) complementam ainda que a capacitação dos funcionários visa o aperfeiçoamento e a inovação da empresa no mercado e que o treinamento é uma ferramenta que auxilia de forma significativa a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Por fim questionou-se quais eram os fatores que faziam com que os entrevistados se sentissem tranquilos e seguros na empresa em que trabalham. E conforme o entrevistado (I), trabalhar em uma das maiores empresas do país, ser reconhecido pelo bom desempenho de suas atividades e ser impulsionado a buscar saltos maiores na carreira são fatores que transmitem tranquilidade e segurança. O entrevistado (F) cita ainda que além de estar em uma das melhores empresas para se trabalhar, o suporte que a empresa passa para seus colaboradores é fundamental para transmitir segurança.

“A solidez e a estabilidade da empresa, estabilidade no meu posto me passa tranquilidade, pois sei que posso vir no outro dia trabalhar, que a instituição é de confiança, que não tem nada que eu precise temer me faz gostar do que faço e me sentir seguro” (Entrevistado B).

Foram apontados ainda como sendo os motivos que deixavam o entrevistado (B) tranquilo. Atualmente, uma das maiores preocupações das organizações é manter seu capital

humano, conquistando assim a lealdade e consequentemente despertando a criatividade e produtividade dos funcionários. A gestão de pessoas exerce um importante papel de forma estratégica dentro da organização, visando fazer com que o colaborador sinta-se parte da empresa, com que este permaneça motivado e que realmente se sinta satisfeito por compor seu quadro de colaboradores, entendendo a importância que a empresa possui para o mercado e para com a comunidade em geral (TAKEDA, 2009).

O quadro 1 apresenta os principais tópicos abordados pela Revista Exame (2014).

Quadro 1 - Revista Exame

Empresas	EXAME (2014) Pontos Positivos	Presença no Guia
Empresa 1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestores são admirados e capacitados; ➤ Área de liderança recebe investimento em treinamentos; 	1998, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014.
Empresa 2	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Treinamento e desenvolvimento via internet; 	2005, 2007, 2007, 2008, 2011, 2012, 2013 e 2014.
Empresa 3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Princípios e valores bem definidos; ➤ Trabalho totalmente direcionado; 	1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014.
Empresa 4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima de amistosidade; ➤ Oportunidades de crescimento profissional; 	2014.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme exposto no quadro acima é possível observar que os pontos elencados pela revista Exame (2014), possuem relação com as percepções mencionadas pelos colaboradores. Abaixo o quadro 2 apresenta os principais resultados desta pesquisa:

Quadro 2 - Resultados da Amostra

Principais Perguntas	Principais Considerações
Fatores de Motivação dentro da Organização.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Relacionamento Interpessoal; ❖ Ambiente de Trabalho; ❖ Reconhecimento; ❖ Desenvolvimento Pessoal; ☐ Oportunidade de Carreira.
Fatores para tomada de decisão diante de uma nova oferta de emprego.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estabilidade dentro da Empresa; ❖ Estabilidade da Empresa; ❖ Plano de Carreira; ❖ Condições de Vida; ❖ Ambiente de Trabalho; ❖ Valorização por parte da empresa; ❖ Desenvolvimento Pessoal; ☐ Produtividade.

Auxílio dos superiores para desenvolvimento pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Padrões Definidos; ❖ Suporte; ❖ Acompanhamento contínuo; ❖ Proximidade com os líderes; <input type="checkbox"/> Facilidade.
Justiça na Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Plano de Cargos e Salários; ❖ Promoções; ❖ Compatível com o trabalho realizado; <input type="checkbox"/> Justo.
Fatores de Tranquilidade e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reconhecimento; ❖ Suporte; ❖ Estar em uma das Melhores Empresas; ❖ Solidez; <input type="checkbox"/> Estabilidade; ❖ Instituição de Confiança.
Sentimento ao Término do Expediente	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dever Cumprido; ❖ Gratificante; ❖ Realização; <input type="checkbox"/> Confiante.

Fonte: Dados da pesquisa

Este quadro apresentou de forma sucinta os principais dados coletados na pesquisa. Por fim, a seguir, apresentam-se as considerações finais e as recomendações para futuras pesquisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar os fatores de retenção dos empregados e os motivos que levam à sua permanência nas consideradas melhores empresas para se trabalhar do Brasil. Em relação ao perfil dos funcionários que atuam nessas organizações, observou-se que 80% dos entrevistados trabalham nessas organizações a mais de 3 anos, e que destes, 40% ocupam cargos de gerência e de direção, além disso 60% dos entrevistados já concluíram sua graduação no ensino superior e outros 20% ainda estão cursando, o que nos faz entender, que estão em constante desenvolvimento pessoal nestas empresas apesar do tempo de ‘casa’.

Em relação aos condicionantes para a permanência da empresa, obteve-se como resultado o que já era esperado com base na literatura existente, mas ao mesmo tempo surpreendente, pois se confirmou que a remuneração que estes colaboradores recebem não seria o principal fator de retenção na empresa, mas que analisam um contexto muito mais complexo, que engloba a o bem estar e a qualidade de vida da família.

Buscando apontar as práticas de gestão realizada nas empresas percebeu-se que uma das principais é o investimento em treinamento e no desenvolvimento dos colaboradores, fazendo com que estes se sintam importantes para a organização e consequentemente consigam alcançar resultados maiores. Outro ponto evidente são os benefícios que estas empresas oferecem aos seus funcionários, sendo que estes consideram um mecanismo para auxiliar no bem estar e nas necessidades que possuem.

Ficou evidenciado que a motivação não passa por um processo de esgotamento ao longo dos anos em que o profissional atua na organização, ou seja, os entrevistados indicam sentir

uma motivação excepcional, alegria em fazer parte do quadro de colaboradores da empresa, de poder ser reconhecido de maneira justa.

Outro ponto que merece destaque foi à avaliação de desempenho que conforme relatado, é constante, o que auxilia no desenvolvimento pessoal destes. Por fim, como resultado do objetivo geral da pesquisa, ficou evidenciado que estas organizações possuem diferenciais perante as demais e que seus funcionários percebem e se orgulham ao falar da empresa nas quais trabalham.

Quanto às limitações do estudo, no que se refere à amostra, podemos considerar um fator limitante, visto que se buscou analisar um pequeno e seleto grupo de empresas, consideradas as melhores para se trabalhar. Cabe ressaltar ainda que a quantia de entrevistados representa apenas uma pequena parte do global que compõem essas empresas e as demais listadas pela revista EXAME (2014).

Cabe destacar ainda, que a principal dificuldade foi conseguir a autorização e acesso para entrevistar alguns colaboradores, por se tratar de empresas maiores, e possuírem políticas institucionais da empresa que não permitiram a manifestação dos funcionários sobre os mecanismos de retenção de seus talentos. Exceto as empresas situadas na região extremo oeste de Santa Catarina, tendo em vista a cultura dessa região.

Como recomendação para futuros estudos desta temática, sugerimos a ampliação da amostragem pesquisada, abrangendo toda a região sul ou até mesmo a aplicação do questionário em nível nacional, tentando aplicar outro método na pesquisa. Outra recomendação seria ainda, aplicar esta mesma pesquisa em empresas que não fazem parte das 150 melhores para se trabalhar do Brasil. Além disso, poderia se fazer uma pesquisa inversa, onde ao invés de identificar a percepção dos funcionários, procurar identificar qual é a percepção que possui sobre as decisões que toma e se essas são fatores motivacionais.

Como última sugestão, seria interessante reaplicar esta pesquisa num momento que não estivermos passando por uma crise financeira no país, visto que este fator amplia a percepção dos colaboradores e o que os faz realmente querer ficar na organização.

6 REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, A. J. D.; MEDEIROS, M. P. M. Satisfação no Trabalho: um Estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. 2012, 18f. 2012.
- CARVALHO, J. F.; *et al.* **Qualidade de Vida no Trabalho e Fatores Motivacionais dos Colaboradores nas Organizações**. Unisepe, v. 7, p. 21-31, 2013.
- CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho, 3 a 5, nov. 2013, Distrito Federal. **Anais...** Distrito Federal: EnGPR, 2013. p.1-16.
- CASANOVA, A. S. **Estudo sobre a Satisfação dos Clientes Internos do Escritório de Porto Alegre da PrinceWaterHouseCoopers**. 2008. 56f. Monografia (Bacharel em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2008.
- D'AMATO, A.; HERZFELDT, R. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations – A study of European managers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 929-953, 2008.
- DALTON, D. R.; MESCH, D. J. The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 370-387, 1990.
- DE VOS, A.; DRIES, N. Applying a talento management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 9, p. 1816-1831, 2013

- EWERLIN, D. The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. **Zeitschrift für Personalforschung**, v. 27, n. 3, p. 279-304, 2013.
- FERRAZ, R.; LOPES, E. Satisfação no Trabalho – Comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. P. 1-11, 2015.
- FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. Fatores de Motivação no Trabalho: O que Pensam os Líderes. In. Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD. **Anais...** Salvador – BA: 30º Encontro da ANPAD, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HAESLI, A.; BOXALL, P. When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 11, p. 1955-1975, 2005.
- HAUSKNECHT, J. P.; RODDA, J.; HOWARD, M. J. Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. **Human Resource Management**, v. 48, n. 2, p.269-288, 2009.
- HERRBACH, O.; MIGNONAC, K.; GATIGNON, A. L. Exploring the role of perceived external prestige in managers turnover intentions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, p. 1390-1407, 2004.
- JUNIOR, N. R. F. **Retenção de Talentos: Consideração de Aspectos Determinantes na Empresa Volvo do Brasil Veículos S/A**. 2010. 119f. Dissertação (Mestre em Engenharia da Produção), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.
- KONTOGHIORGHES, C.; FRANGOU, K. The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance. **SAM Advanced Management Journal**, v. 74, n. 1, p. 29-58, 2009.
- LOAN-CLARKE, J. *et al.* Retention, turnover and return – a longitudinal study of allied health professionals in Britain. **Human Resource Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 391-406, 2010.
- LOPES, C. I. C. **Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local**. 2012. 79f. Dissertação (Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos), Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2012.
- LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. D. A.; ALEJANDRO, T. B. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. **RAE**, v. 51, n. 6, p. 553-567, 2011.
- LOURENÇO, J. C.; ALVES, Y. M. A. L. **Satisfação no Trabalho: Um Estudo de Caso numa Agência do Setor Bancário do Município de Bananeiras – PB, Brasil**. Paraíba, p. 114, 2012.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MELLO, D. A. **Análise dos fatores de retenção de empregados em organizações que atuam no Brasil**. 2014. 166 f. Dissertação (Mestrado em Economia), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- MEYERS, M. C.; VAN WOERKOM, M; DRIES, N. Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 4, p. 305-321, 2013.
- MITCHELL, T. R. *et al.* Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1102-1121, 2001.
- NASCIMENTO, S.; *et al.* Avaliação de Desempenho Organizacional: ferramentas gerenciais utilizadas em pesquisas nacionais da área de engenharia. **P&D em Engenharia de Produção**, Itajubá, v. 10, n. 1, p. 11-21, 2012.
- OLIVEIRA, E. *et al.* Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n.9, p.11-27, maio/ago. 2003.

- OLIVEIRA, R. S.; PASSOS, E. S. O Papel do Gestor na Motivação dos seus Colaboradores. **Cairu em Revista**, v. 2, n. 2, p. 33-41, 2013.
- RAMPAZZO, S. E.; CORRÊA, F. Z. M. **Desmistificando a metodologia científica: Guia prático para produção de trabalhos acadêmicos**. Erechim, RS: Habilis: 2008.
- ROSA, A. I. V. Sistema de Recompensas – Estudo de um Caso. 2012. 67f. Dissertação (Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos), Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2012.
- SILVA, E. M. **Os efeitos da liderança na Retenção de Talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.
- TAKEDA, R. **Retenção de Talentos: Um Estudo de Caso na Softplan/Poligraph**. 2009. 88f. Monografia (Bacharel em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2009.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunção entre a Teoria e a Prática. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VOCÊ S/A. As melhores empresas para você trabalhar. **Revista EXAME**, São Paulo, Edição Especial, p. 104-327, out. 2014.