

Análise dos fatores de retenção de empregados: uma análise do setor privado

Autores: Adriane Inês Jantsch Bosco - Fabiane Favretto - William Augusto Kipper

RESUMO

A atual complexidade, mudanças e inseguranças que se apresentam, tornaram cada vez mais acirradas as competições nas empresas. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é identificar as características pessoais, profissionais e organizacionais e o motivo de permanência nas empresas. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, operacionalizada por meio de uma *survey*. A população representa os profissionais empregados da Região da 31ª SDR – Itapiranga/SC. Obteve-se 283 respondentes válidos. Os dados foram tabulados e analisados com o auxílio softwares Microsoft Excel e *PASW Statistics 21*, por análise univariados. Os principais resultados indicam que os profissionais sentem orgulho de trabalhar nas empresas que atuam (87%) e acreditam que o trabalho mudou a sua vida (60%). Ficou evidenciado também que (41,6%) está satisfeito com a remuneração e (49,5%) acredita fazer carreira na empresa. Os resultados menos positivos estão vinculados ao excesso de trabalho, métodos dos gestores quanto a promoção e carreira. **Palavras-chave:** Gestão de pessoas; retenção de empregados.

INTRODUÇÃO

Vivemos numa sociedade dinâmica, instável e evolutiva que é formada por organizações dos mais variados segmentos e de pequeno, médio e grande porte. Com o passar do tempo as organizações se tornaram fundamentais por executarem todas as atividades na sociedade moderna buscando considerar que a adaptação a esta realidade será cada vez mais uma questão de sobrevivência. É importante frisar, que este projeto será realizado com empresas de caráter privado, assim, cabe entender o que é uma organização.

A atual complexidade, mudanças e inseguranças que se apresentam, tornaram cada vez mais acirradas as competições nas empresas. Com o aumento da competitividade, cada vez mais as empresas precisam encontrar novos caminhos para se expandir. Assim, manter-se competitivo diante do exposto é um desafio a ser considerado pelas empresas. Neste sentido, a gestão de pessoas passa a se ocupar da figura e implementação de estratégias que possam contribuir para garantir a manutenção da vantagem competitiva, e buscar formas de reduzir ao mínimo o *turnover* dentro da empresa, e reter seus funcionários.

Com o objetivo de descobrir quais seriam os fatores de retenção dos funcionários, Hausknecht, Rodda e Howard (2009), realizaram um estudo abordando todos os fatores que possivelmente possam reter os funcionários, e baseando-se nos trabalhos destes autores, o objetivo deste projeto é descobrir quais são os fatores que fazem com que os colaboradores permaneçam na empresa.

Diante do exposto surge a seguinte questão de pergunta: Quais são os fatores de retenção de empregados nas empresas privadas da 31ª Secretaria de Desenvolvimento Regional?

Nesta linha de estudo, o objetivo desta pesquisa foi identificar as características pessoais, profissionais e organizacionais e o motivo de permanência nas empresas da 31ª Secretaria de Desenvolvimento Regional de Itapiranga – SC.

Justificamos a necessidade deste estudo por buscarmos compreender melhor as causas que fazem com que os empregados permaneçam nas empresas em que atuam tem relevância acadêmica e profissional. A importância acadêmica se faz presente, já que são poucos os

estudos que explicam sobre o assunto. A importância profissional reside na própria relevância que o tema obteve junto as empresas com o passar dos anos. Verificar quais seriam os fatores de retenção pode colaborar para que os profissionais de RH (Recursos Humanos) criem métodos efetivos, sempre objetivando manter os funcionários destaque nas empresas (MELLO, 2014).

Mesmo tendo uma quantidade considerável de estudos realizados sobre *Turnover* organizacional, tanto como de retenção de empregados, é pequena a quantidade de pesquisas feitas sobre qual seriam os fatores de retenção destes empregados (DUNZER; MELO; MELO, 2008).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentado o referencial teórico necessário para desenvolvimento deste estudo. São abordados os principais conceitos sobre o tema do assunto estudado, os mesmos serão destacados no transcorrer do referencial teórico. Os principais tópicos que serão abordados por este estudo são os seguintes: gestão estratégica de pessoas, gestão de talentos, retenção de empregados, comprometimento: as oportunidades de desenvolvimento e recompensas intrínsecas e extrínsecas, prestígio organizacional, relacionamentos, satisfação com o trabalho, localização e as interferências na flexibilidade do trabalho, justiça organizacional, falta de alternativas e investimentos.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Primeiramente, influenciado pela Teoria da Vantagem Competitiva de Porter (1979), a estratégia de gestão de pessoas é conhecida por um olhar de divisão da estratégia organizacional, essa definição visa garantir e implementar a estratégia organizacional.

De certa forma, não existe uma concordância entre os autores sobre o surgimento do estudo em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, em suas pesquisas, Wright e McMahan (1992) fizeram críticas quanto ao desenvolvimento teórico do tema, afirmando que faltam estudos relacionados a Gestão de Pessoas.

Os autores supra citados, ainda reforçam a ideia que as práticas e políticas estipuladas para conduzir o comportamento humano nas empresas, vão fazer, motivar, reter, treinar e valorizar os empregados para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, entendendo-se que a vantagem competitiva consiga ser concretizada.

Diante deste aspecto, a gestão de pessoas é criada para garantir a vantagem competitiva sustentável, analisando as metas da empresa, os fatores ambientais que influenciam a mesma e os recursos internos para que a estratégia possa ser atingida (BOXALL *et al.*, 2007 *apud* FORONI, 2014).

Deste modo a gestão estratégica de pessoas pode ser caracterizada como a união de políticas, práticas e táticas que a empresa usa para gerir as pessoas, capazes de influenciar e serem influenciadas pela estratégia do negócio (MARTIN-ALCAZAR, 2005).

2.2 GESTÃO DE TALENTOS

O tema gestão de talento está inserido na sociedade há muito tempo, e mesmo com esse longo período que está implantado ainda não existe uma definição exata do que poderia ser, por isso, causa certas implicações quanto ao seu uso, já que esta pode ser utilizada de forma variada. (MEYERS; VAN WOERKOM; DRIES, 2013).

O termo “talento” foi designado para pessoas portadoras de capacidades diferenciadas, que podem vir de família ou aprimoradas com treinamentos e capacitações.

De acordo com Geringer (2001), define que o talento é o conjunto de atributos, que estimula o reconhecimento dos demais sobre a emissão de opiniões e o comprometimento deste no

alcance dos objetivos da empresa. Os profissionais de talento são empregados que manifestam suas ideias e executam ações que estimulam a organização visando a eficácia e o lucro.

Na maioria das publicações sobre Gestão de Talentos, não são utilizadas formalmente a definição da palavra talento, são localizadas definições concentradas somente em uma área de atuação do RH (LEWIS; HECKMAN, 2006).

Lewis e Heckman (2006) exemplificam esse contexto ao dizer que os responsáveis pelo recrutamento acreditam que Gestão de talentos deve buscar os melhores candidatos para a empresa, sendo que os responsáveis pelo treinamento empresarial afirmam que os talentos devem ser desenvolvidos dentro da organização.

Discorrem ainda dizendo que a Gestão de Talentos (GT) deve atender aos empregados em geral, pois o papel do Recursos Humanos (RH) seria de gerir todos eles, estimulando maior desempenho, enquanto outros analisam que a função de GT é de conhecer os funcionários diferenciados dentro da empresa.

Acerca do tema talento, Dries (2013) defende que é importante não se fixar em apenas um dos aspectos teóricos sobre talento, sugerindo fazer o emprego cruzado delas, lembrando que cada uma delas ministra recursos válidos para o desenvolvimento da teoria Gestão de Talentos.

Diante do exposto neste capítulo, não existe uma certa concordância entre os autores, mas é possível compreender que uma gestão de talentos é fundamental para o sucesso da empresa, pois quando se tem pessoas diferenciadas dentro de uma organização, estas devem ser valorizadas e capacitadas.

O próximo capítulo terá como pesquisa a retenção de empregados, levando em consideração quais seriam os fatores de retenção de empregados nas empresas da 31ª Secretara de Desenvolvimento Regional de Santa Catarina.

2.3 RETENÇÃO DE EMPREGADOS

Quando analisamos a intenção dos empregados em relação a retenção de talentos, com o sentimento de permanecer, manter atividades profissionais, numa organização, estamos evidenciando o seu comportamento intencional, que é decorrente das políticas da empresa, do mercado de trabalho e das percepções do colaborador em relação ao todo (GAERTNER; NOLLEN, 1992 *apud* MELLO, 2014).

Para o autor Chatterjee (2009), a retenção de empregados junta o incremento da cultura, desde que possua técnicas e processos adequados para o indivíduo crescer dentro da empresa. Lembra também que nas organizações modernas, a retenção de empregados pode ser percebida como o marco chave que resume todos os empenhos da área de Recursos Humanos.

Pode verificar-se que a retenção de empregados se dá pelo contentamento mútuo da empresa para com o empresário, fator muito importante para a retenção de empregados. O próximo tema deste trabalho apresenta o comprometimento organizacional e as oportunidades de desenvolvimento do empregado para com a empresa em que presta seus serviços.

2.3.1 Comprometimento: as Oportunidades de Desenvolvimento Profissional

Conforme destacam os autores Bastos e Costa (2001), o comprometimento no trabalho, sempre esteve muito ativo no mundo das empresas como sendo uma condição para que o funcionário tenha um alto desempenho, relações interpessoais apropriadas, eficiência e eficácia de maneira individual e organizacional.

O Comprometimento Organizacional pode ser um fator muito importante dentro da empresa, pois ele pode ser um intermediário entre as outras variáveis estudadas neste capítulo.

Segundo Hausknecht, Rodda e Howard (2009), o tema “Oportunidades de Desenvolvimento” é definido como sendo a movimentação para níveis superiores dentro de determinada empresa.

Neste capítulo, os dois fatores descritos são importantes, pois o comprometimento organizacional faz com que o empregado tenha mais rentabilidade dentro da empresa, faz com que ele se envolva mais com a empresa, e quanto maior o comprometimento maiores são as chances de alcançar cargos de maior importância dentro da empresa. Os próximos dois capítulos abordarão os dois tipos de recompensas, intrínsecas e extrínsecas.

2.3.2 Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas

As recompensas intrínsecas são voltadas para as características essenciais para o trabalho e aos atributos voltados aos afazeres em si, conseguir transmitir aos funcionários um sentimento de vitória, mas ao mesmo tempo de responsabilidade, empenho ou realização (JESSEN, 2010).

São consideradas recompensas não financeiras intrínsecas, aquelas que envolvem experiências individuais como sentimento de capacidade após realizar uma tarefa e estão ligadas com recompensas psicológicas. São intercedidas de maneira interna na pessoa e podem estar na natureza desafiadora dos afazeres, na responsabilidade, na probabilidade de exercer suas competências, na autonomia, na realização e na satisfação com o trabalho que realiza (CHIANG; BIRTCH, 2006 *apud* BARBOSA, 2013).

Já as recompensas extrínsecas são aquelas que são definidas pela empresa, ela acontece quando o funcionário recebe dinheiro, regalias, ascensões ou quando é valorizado pelo seu supervisor de trabalho (VROOM, 1997, *apud* ROLA, 2013). Conforme Price e Muller (1981), o pagamento por ser fator decisivo no *turnover*, destaca também que a influência do salário no *turnover* depende da influência dada ao mesmo pelo funcionário.

As recompensas financeiras são caracterizadas como extrínsecas, pelo fato que se referem aos empenhos externos de natureza monetária e tem inclusos os benefícios diretos, que são os pagamentos que os empregados recebem, ou seja, a retribuição em dinheiro pelos serviços prestados, e considerados indiretos quando decorrentes de acordos grupais de trabalho e dos programas de melhoramentos da empresa. (CHIANG; BIRTCH, 2006 *apud* BARBOSA, 2013).

O próximo capítulo deste trabalho, leva em conta o prestígio organizacional do funcionário para com a empresa.

2.3.3 Prestígio Organizacional

Incluindo como fator de retenção em seu modelo, os autores Hausknecht, Rodda e Howard (2009), definiram o prestígio organizacional como sendo a condição em que a organização é percebida como de boa reputação e bem respeitada. Contudo, o fator prestígio organizacional, junta a inteligência do servidor em relação ao conceito da empresa, sua reputação, sua marca e também o orgulho do empregado em pertencer à organização, sendo este um motivo de permanência na organização.

2.3.4 Relacionamentos

Seguindo os estudos de Porter e Steers (1972), os autores Hausknecht, Rodda e Howard (2009), fizeram o uso do fator relacionamentos, definindo o como um meio de retenção de empregados, levando em conta a influência do grau de afeto dos mesmos com seus pares, gestores e clientes.

Analisando a bibliografia sobre *turnover*, Porter e Steers (1972) evidenciaram que a grande maioria dos estudos utilizou a variável interação entre pares em modelos de *turnover* e chegaram à conclusão que existe uma semelhança negativa entre essa variável e a rotatividade de funcionários.

De certa forma, não existe uma conformidade pela parte dos autores, quando refere-se às forças de impacto no relacionamento no trabalho na retenção de empregados, sendo que

grande parte dos estudos comprove que permanece uma ligação. Fato este, que justifica a inclusão desta variável neste trabalho, considerando a importância dada à relação com chefes, colegas ou clientes da empresa, como sendo um fator de permanência na organização (MELLO, 2014).

2.3.5 Satisfação com o Trabalho

Baseando-se no conceito de Price e Muller (1981), ao desenvolver seu modelo, Hausknecht, Rodda e Howard (2009) definiram a satisfação no trabalho como sendo o grau em que as pessoas gostam de seu trabalho e de seus afazeres.

Além da definição citada acima, Hausknecht, Rodda e Howard (2009) conceituam também como sendo o conteúdo de seus afazeres dentro da empresa, a percepções de autonomia e liberdade para desempenhar suas atividades, as boas condições de trabalho e os sentimentos de realização profissional.

Contudo, podemos compreender que a satisfação no trabalho é uma grande influenciadora na retenção dos empregados, pois quando uma pessoa gosta do seu trabalho, gosta de realizar suas tarefas, as probabilidades de ela se desligar da empresa são menores, pelo fato de ela estar satisfeita com seu emprego.

O capítulo seguinte, terá a função de descrever sobre a localização e as interferências na flexibilidade do trabalho.

2.3.6 Localização e as Interferências na Flexibilidade do Trabalho

Mesmo existindo poucos estudos que unam a variável localização, diretamente à retenção de empregados ou *turnover*, Hausknecht, Rodda e Howard (2009), definiram a localização, como a proximidade da residência do indivíduo com o seu local de trabalho.

Considerando que contenham poucos estudos que expliquem sobre esse fator, a realidade de grandes cidades brasileiras, com o difícil deslocamento, influencia na estabilidade de empregados nas empresas em que atuam (MELLO, 2014).

Perante a dificuldade das empresas em manterem os seus talentos tendo em vista a localização das mesmas, estas desenvolvem arranjos flexíveis de horário de trabalho, conforme a localização do colaborador.

Incluso em seu modelo como sendo arranjos flexíveis no trabalho, Hausknecht, Rodda e Howard (2009) definiram esse fator como a natureza do horário de trabalho.

Paralelo ao pressuposto, os fatores localização e arranjos flexíveis tem suas relações, pelo fato da empresa moldar os horários para funcionários que se deslocam de distâncias maiores. Também é possível compreender que criando horários específicos reduzem os números de absenteísmo, o que pode impactar em uma maior produtividade para a organização.

2.3.7 Justiça Organizacional

O padrão de predição de *turnover* criado por Price e Mueller (1981), que fundou-se após um estudo com enfermeiras americanas, anexou a variável justiça distributiva, definindo-a como o nível em que as gratificações e penalidades estão relacionadas com a quantidade de apoio para a organização, em seguida a variável foi desconsiderada, decorrente do baixo significado de seus resultados no modelo.

Para Mello (2014), o fator justiça organizacional é tratado de maneira diversa pelos autores, aonde na sua grande maioria, levam em conta apenas a justiça distributiva.

De acordo com o supra citado, a justiça organizacional tem fundamental importância dentro da organização, pois está ligada diretamente com os funcionários de uma empresa, sendo que eles são de grande valia dentro da empresa, a mesma deve levar em consideração a justiça organizacional para os funcionários.

O próximo capítulo desta pesquisa, terá uma abordagem sobre a falta de alternativas dos funcionários.

2.3.8 Falta de Alternativas

Os autores Hausknecht, Rodda e Howard (2009) anexaram em seu modelo a variável falta de alternativas que seria mais um fator de retenção, aonde se referiam as empregados que continuavam os trabalhos na empresa por consequência do medo de não conseguirem um outro emprego a não ser a empresa aonde prestavam seus serviços.

Defendido por vários autores, a falta de alternativas é um elemento de retenção de empregados. Esta variável foi fundada como a percepção de falta de empregos no mercado de trabalho, a necessidade de se fixar na empresa, por não conseguir imaginar outra opção. Também abrangendo que os empregados tem em mente que outras empresas não contratariam os mesmos, em função da baixa escolaridade do funcionário ou idade muito elevada (MELLO, 2014).

Desta forma, a falta de alternativas é considerado um fator de retenção, pois consegue transmitir ao empregado uma sensação de que ele deve permanecer na organização atual, pois tem receio de não encontrar outro lugar.

2.3.9 Investimentos.

Investimentos, é exibido como um fator de retenção que tem as mais variadas formas, pois abrange diferentes graus de profundidade, desde o tempo de serviço, até a percepção de o que o empregado investiu na empresa, levando em consideração o conhecimento e as habilidades adquiridas, e quanto custaria ele se desligar da organização (MELLO, 2014).

Jiang et al. (2012) criaram um modelo e neste incluíram o fator capital humano, uma vez que este teria ligação negativa ao *turnover*. Conforme os mesmos, o capital humano é a conciliação do conhecimento, competências e capacidades dos funcionários. Ao desenvolverem capital humano em uma empresa, afirmam que os empregados criam um laço maior e permanecem nesta empresa, já que o capital humano alcançado pode não fazer diferença em outras organizações, fazendo com que os funcionários não consigam resgatar o que haviam investido na empresa, se por força maior se desligassem dela.

A partir deste contexto é possível compreender a importância do empregado para uma organização, pois quanto maior o tempo de serviço na mesma, maior é o laço de afetividade criado e maior é o custo de sua saída, e a sensação de ter investido em algo que possa contribuir para a empresa faz com que ele permaneça atuando na mesma. Contudo deve se levar em consideração o valor da perda de um funcionário que estava por um longo período na empresa, por isso, os investimentos devem ser muito bem planejados, quando, com quem e aonde, para a empresa não correr o risco de fazer um investimento em vão (JIANG ET AL., 2012).

O capítulo seguinte deste trabalho, abordará questões relacionadas ao método que dará o norte ao trabalho, dentre eles a seleção dos participantes, os procedimentos de coleta de dados e procedimentos para análise e interpretação dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os métodos e as técnicas de pesquisa que deram o norte ao trabalho. A pesquisa caracteriza-se pelo método de pesquisa “teórico-empírico”, descritiva e quantitativa, operacionalizada por meio de um “levantamento ou *survey*” com os profissionais que atuam na região que compõem a 31ª Secretaria de Desenvolvimento Regional de Santa Catarina. Apresentam-se a seguir os procedimentos gerais de seleção da população, amostra, coleta e análise dos dados deste trabalho.

3.1 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

A população da presente pesquisa foi composta por todos os profissionais que atuam nos municípios pertencentes à SDR de Itapiranga que abrange: Itapiranga, Iporã do Oeste, Santa Helena, São João do Oeste e Tunápolis, pertencentes ao Estado de Santa Catarina.

Para a escolha dos participantes, foram incluídas algumas variáveis de caracterização dos respondentes, sendo que estes deveriam estar atuando em uma iniciativa privada e apresentar vínculo empregatício com a empresa em que atua.

A decisão deste método deu-se ao fato da escolha dos participantes estar direcionado a disponibilidade das pessoas em responder o questionário. A pesquisa ocorreu entre os meses de setembro a outubro de 2015, nos municípios pertencentes à SDR de Itapiranga.

Dessa forma o presente estudo contou com uma população de 283 do total de questionários válidos.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para Moresi (2003) uma *survey* exige um questionário adequado aos objetivos da pesquisa. Ao considerar a proposta do estudo e pela fundamentação teórica, foi adotado o modelo conceitual originalmente proposto por Mello (2014). Esse modelo foi adaptado pelos pesquisadores e sua validação ocorrerá com juízes/acadêmicos (MALHOTRA, 2010) professores da Faculdade de Itapiranga (FAI).

A operacionalização da coleta dos dados observou o seguinte: foi enviado um convite para a amostra da pesquisa contendo um link para preenchimento da pesquisa na ferramenta ‘Google docs’, também foi entregue pessoalmente, por meio da rede de contatos dos pesquisadores.

Considerou-se com amostra deste trabalho, o número de questionários retornados e completados corretamente. Cabe destacar que esta amostra não pode ser considerada como probabilística, uma vez que a probabilidade de inclusão de cada membro da população na amostra não é conhecida e nem equivalente (MALHOTRA, 2010).

3.3 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados na etapa quantitativa foram tabulados e analisados com o auxílio dos softwares Microsoft Excel e *PASW Statistics 21*, por meio da adoção de modelos de análise univariados, conforme procedimentos destacados a seguir: análise descritiva - medida média, desvio padrão, valores mínimo e máximo observados. Realizou-se também uma análise descritiva com o percentual dos respondentes.

Com base no método de estudo apresentado, objetiva-se responder aos objetivos propostos para a pesquisa.

4 RESULTADOS

Neste capítulo aborda-se primeiramente a análise da pesquisa realizada com a finalidade de apurar o perfil dos funcionários entrevistados durante a pesquisa, e em seguida apresentar os principais fatores de retenção encontrados nos respondentes da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistadas 283 pessoas, os entrevistados foram questionados quanto ao Município de residência dos mesmos e ficou evidenciado que 24% dos funcionários são do Município de Iporã do Oeste, 25,1% pertencem ao Município de Itapiranga, 10,6% entrevistados são residentes do Município de Santa Helena, 14,1% entrevistados residem no Município de São João do Oeste e 26,1% responderam à pesquisa afirmando residir no Município de Tunápolis.

Ao analisarmos a faixa etária, observou-se que a maioria possui até 25 anos, gerando um percentual de 47% do total entrevistado. Os respondentes que possuem faixa etária entre 26 até 35

anos somando 35,3%. Ao somarmos as duas porcentagens podemos atingir o percentual de 82,3% da população pesquisada nessas duas faixas etárias, demonstrando que os trabalhadores da região são jovens em relação ao todo da amostragem estudada.

Quanto ao gênero, é possível perceber que 167 dos funcionários que responderam à pesquisa se autodeclararam do gênero feminino, representando 59%, do universo estudado 115 respondentes se autodeclararam do gênero masculino, totalizando 40,6%, tivemos 01 respondente, representando 0,4%, que declarou pertencer a outro gênero. Ao confrontarmos o presente estudo com a pesquisa de Mello (2014), percebe-se um contra ponto, ao fato o estudo ter sido realizado com mais homens do que mulheres, que correspondeu ao percentual de 63% do gênero masculino e 37% do gênero feminino.

Ao considerar as frentes de trabalho, o estudo vem ao encontro as pesquisas de, (HREBINIAK e ALUTTO (1972) *apud* MELLO (2014), demonstrando que as mulheres estão assumindo vários postos de trabalho que antes eram consideradas atividades exclusivamente realizadas por homens.

Quando se trata do grau de escolaridade, é possível destacar que 37,8% dos funcionários entrevistados, possuem apenas ensino médio. Outros 25,1% dos funcionários, afirmam ter ensino superior incompleto. Estas duas alternativas superam os 50% do todo. Contudo vale ressaltar também que 24% dos entrevistados possuem um ensino superior completo. Obtivemos poucos respondentes com ensino fundamental, pós-graduação completa e incompleta e outra formação, onde todos os casos somados totalizam 15,5% dos respondentes.

No quesito estado civil, pode-se destacar o número de respondentes que são casados, que somam 54,8%, mais da metade do total de respondentes, seguido dos solteiros que quando somados representam 41,3% do todo. Contudo, é baixa a porcentagem de separados ou outro, aonde somados, consistem em 3,9% do total de funcionários entrevistados.

O levantamento da renda mensal do grupo familiar dos funcionários entrevistados indicou que a amostra é composta por faixas bem variadas de renda, porém, vale destacar a faixa de 2 a 4 salários mínimos (de R\$ 1.576,00 até R\$ 3.152,00), que ocupam 48,1% do total de entrevistados, acompanhado da faixa de até 2 salários mínimos, na qual 25,4% dos respondentes se enquadram. Houve poucos entrevistados afirmaram receber acima de 8 salários mínimos (R\$ 6.304,00), que somados representam apenas 2,9% dos respondentes.

Tabela 1 - Renda do grupo familiar.

Renda	Nº de Funcionários	(%)
Até 2 salários mínimos (máximo) R\$ 1.576,00	72	25,4
De 2 a 4 salários mínimos (de R\$ 1.576,00 até R\$ 3.152,00)	136	48,1
De 4 a 6 salários mínimos (de R\$ 3.152,00 até R\$ 4.728,00)	45	15,9
De 6 a 8 salários mínimos (de R\$ 4.728,00 até R\$ 6.304,00)	22	7,8
De 8 a 10 salários mínimos (de R\$ 6.304,00 até R\$ 7.880,00)	3	1,1
De 10 a 15 salários mínimos (de R\$ 7.880,00 até R\$ 11.820,00)	4	1,4
Mais de 15 salários mínimos (mínimo R\$ 11.820,00)	1	0,4

Total	283	100
--------------	------------	------------

Fonte: Dados da pesquisa

Compreende-se que a grande maioria dos entrevistados são vendedores, sendo que estes representam 25,4% dos respondentes da pesquisa. Com uma diferença de 6,3%, encontramos os funcionários que atuam no setor administrativo da empresa, aonde estes representam 19,1% do todo, seguido dos que afirmam serem auxiliares de escritório, os quais representam 14,1%, estes três cargos, ultrapassam a marca dos 50%, somando 58,6% dos respondentes. Houve uma baixa quantidade de respondentes no cargo de gerentes, apenas 2,5%

Tabela 2- Função na empresa.

Função	Nº de Funcionários	(%)
Administrativo	54	19,1%
Aux. de Escritório	40	14,1%
Gerente	20	7,1%
Operacional	43	15,2%
Supervisor	7	2,5%
Técnico	23	8,1%
Vendedor	72	25,4%
Outra	24	8,5%
Total	283	100%

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.2 Fator Determinante para a empresa ser um excelente lugar para se trabalhar

O questionário foi aplicado para os funcionários da 31ª SDR de Itapiranga. Composto por questões afirmativas que buscam saber, qual das alternativas torna a empresa um excelente lugar para se trabalhar. Diante das respostas obtidas pode-se afirmar que 37,1% dos respondentes, declaram que para uma empresa ser um excelente lugar para se trabalhar, é preciso “Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa”. Vale ressaltar também, que a diferença entre esta afirmativa e a segunda com maior aceitação, é de 19,1% a qual consta que é preciso “Concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela” que obteve escolha de 18% dos respondentes, sendo que as duas superam os 50% dos entrevistados. Apenas um respondente afirmou que nenhum dos motivos descritos no questionário se adaptavam à uma empresa excelente para se trabalhar.

Tabela 3 - Fator Determinante para a empresa ser um excelente lugar para se trabalhar.

Fatores	Nº de Funcionários	(%)
Admirar aquilo que a empresa faz para seus clientes, sociedade e comunidade	7	2,5%
Concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela	51	18%
Estar em um ambiente de boas relações com os colegas de trabalho	37	13,1%
Perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer	50	17,7%
Receber a melhor remuneração e melhores benefícios	7	2,5%
Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa	105	37,1%
Ser tratado com justiça	3	1,1%

Ter chefes que eu respeito, confio e que orientam sua equipe de trabalho	16	5,7%
Ter estabilidade e segurança	6	2,1%
Nenhum dos motivos descritos acima	1	,4%
Total	283	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Através de uma análise univariada objetivou-se avaliar o padrão médio de respostas da amostra para cada uma das variáveis observáveis dos construtos. Sendo que para isso considerou-se as estatísticas de média, desvio padrão, valores mínimo e máximo analisados. Expõe-se também, a classificação de frequência dos respondentes por nível de intensidade da escala por construto.

Após avaliação das respostas para este questionário percebemos a necessidade de fazer uma junção do questionário para que os resultados sejam compreendidos de maneira que facilite a leitura e a interpretação dos dados.

Tabela 4 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala.

Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários					
Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida	0,7	1,1	11,0	56,5	30,7
Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando minha vida melhor	0,7	2,1	19,4	60,8	17
Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais	1,1	6,4	17	47,7	27,9
Considero que esta empresa se preocupa com qualidade de vida de seus funcionários	3,2	5,7	24,4	43,8	23
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	1,4	2,8	13,8	42,4	39,6
Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	3,2	5,3	18,4	55,5	17,7
Tenho todo equipamento necessário para realizar bem o meu trabalho	2,1	3,9	17,7	45,9	30,4
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	2,1	4,2	19,8	53,7	20,1
O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal	1,8	8,1	19,1	52,7	18,4

	1	2	3	4	Porcentagem	(%)
					5	
PRESTÍGIO	3,9	8,5	27,9	44,5	15,2	

Fonte: Dados da pesquisa

A média ficou relativamente alta, alcançando (4,15), quando a questão foi relacionada ao orgulho que o empregado tem em dizer a parentes e amigos que trabalha em determinada empresa e quando ela afirmava que o empregado sentia que seu trabalho era importante para que a sua organização seja bem sucedida, portanto é possível afirmar que mais que 50% dos respondentes concordavam em parte ou totalmente desta afirmativa.

Destaque também para a questão pela qual dizia que trabalhar na empresa vinha tornando a sua vida melhor, aonde atingiu a marca dos 60%. Muito semelhante com a pesquisa de Casanova (2008), este que concluiu que o funcionário era reconhecido e valorizado pela empresa, que nesta pesquisa soma 55,5% e na análise de Casanova (2008) soma 57%.

No quesito aonde dizia que o volume de trabalho permitia finalizar suas tarefas no horário normal, 52,7% concordam com essa afirmativa, sendo que na pesquisa de Casanova (2008) 87% afirmaram estarem sobrecarregados com a carga de trabalho.

Ao conferirmos o presente estudo com o estudo de Casanova (2008), percebemos uma diferença considerável no que tange que a empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários, aonde nesta pesquisa foi de 43,8% e na do autor supra citado pulou para 77% dos entrevistados.

De modo geral pode-se afirmar que na variável prestígio organizacional, os entrevistados concordam ou concordam totalmente com a empresa, portanto as mesmas podem ser consideradas fatores de retenção. Relacionando esta pesquisa com a do Dipiero, Thozhur e Milman (2007) que realizou seu estudo em um restaurante no Reino Unido, podese observar que existe uma certa semelhança entre os estudos, já que os dois são considerados fatores de retenção.

Tabela 5 - Análise das Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas.

Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas	Médio	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	3,66	0,92	1	5
O trabalho que me realizo me permite aprender coisas novas	4,15	0,76	1	5
A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira	3,45	0,94	1	5
Todos tem oportunidade de participar de atividades de treinamentos nesta empresa	3,74	0,97	1	5
Sou recompensada de maneira justa, pela qualidade do meu trabalho que apresento	3,58	0,95	1	5
A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa	3,51	1,02	1	5
Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	3,44	0,96	1	5

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 6 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala.

Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas	Porcentagem (%)				
	1	2	3	4	5
Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	3,2	6,7			
O trabalho que me realizo me permite aprender coisas novas	1,1	1,1	13,1	50,9	33,9
A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira	2,8	11,3	35,3	38,5	12
Todos tem oportunidade de participar de atividades de treinamentos nesta empresa	3,5	6,4	23	45,9	21,2
Sou recompensada de maneira justa, pela qualidade do meu trabalho que apresento	2,1	11	29	42	15,9
A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa	4,6	12,4	24	45,2	13,8
Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	3,2	12,7	31,8	41	11,3
			3	4	5
			25,8	49,5	14,8

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com Jessen (2010), as recompensas intrínsecas são voltadas para as características essenciais para o trabalho e aos atributos voltados aos afazeres em si, conseguir transmitir aos empregados um sentimento de vitória, e ao mesmo tempo de responsabilidades, empenho ou realização. Já as recompensas extrínsecas, são aquelas definidas pela empresa, elas são

acionadas quando o funcionário recebe dinheiro, regalias, ascensões (VROOM, 1997, *apud* ROLA, 2013).

Quando perguntados se os funcionários acreditam que atuando na empresa em que estão hoje eles terão a oportunidade de fazer carreira e crescer, a grande maioria concorda, ou seja, 49,5%, ficando com uma média de (3,66). No entanto, ao compararmos estes números com a pesquisa de Casanova (2008), nos deparamos com um total de 76%, chamando atenção, pois existe uma diferença de 26,5%. Vale destacar ainda, ao verificarmos a pesquisa de Rola (2013), 35,3% dos respondentes corrobora que a empresa onde atuam não oferece oportunidades de crescimento.

Sobre a remuneração justa, vamos unir algumas das questões, pelo fato de haver uma certa similaridade entre elas. O presente estudo, aponta que em média de porcentagem 41,6% consideram justa a sua remuneração. Devemos considerar também, que uma quantidade considerável respondeu que a remuneração que recebiam era neutra. Confrontando esta pesquisa com a de Rola (2013) encontramos uma nova diferença, desta vez menor, pois no estudo do autor 33,8% discordam desta afirmativa e 32,4% discordam totalmente da remuneração recebida, sendo que somadas, estas duas atingem a marca dos 66,2% dos respondentes, portanto é possível perceber o descontentamento dos funcionários neste quesito. Casanova (2008), também abordou sobre a remuneração em seu questionário, e ao analisar os dados, deparou que 83% dos entrevistados discorda ou discorda totalmente da afirmação de que são remunerados de maneira justa de acordo com a tarefa que exercem.

Tabela 7 - Relacionamentos.

Relacionamentos	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho	3,66	0,91	1	5
Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho	3,61	0,96	1	5
As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torna-la cada vez melhor	3,83	0,87	1	5
Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes	3,80	0,84	1	5
Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados	3,65	0,92	1	5
Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe	3,88	0,88	1	5

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala.

Relacionamento	Porcentagem (%)				
	1	2	3	4	5
Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho	2,8	7,1	26,1	49,1	14,8
Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho	3,5	8,5	26,1	46,3	15,5
As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem	1,8	5,3	21,6	50,5	20,8

fazer para torna-la cada vez melhor

Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes	1,8	4,2	24	51,6	18,4
Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados	1,4	11	24,7	47	15,9

Fonte: Dados da pesquisa

No quesito, os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes, 51,6% afirmaram que concordam com esta afirmação, com uma média de (3,66).

De todas as perguntas do fator relacionamento, a que teve menor concordância foi a que afirmava que nesta empresa era possível confiar nos colegas de trabalho, ao somar do concordo e concordo totalmente atingiu 61,8%. Podemos fazer uma comparação com o estudo de Rola (2013), pela qual a soma dos mesmo chega à 67.6%.

Quanto ao ponto de que as pessoas que trabalham na empresa conhecem os seus objetivos 50,5% dos respondentes afirmam que sim, que a empresa deixa claro o que esperam delas para tornar a empresa cada vez melhor. Já na pesquisa de Rola (2013) 53,9% dos entrevistados discordam totalmente ou em parte dos objetivos da empresa.

Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho, questão que obteve 63,9% de concordância dos funcionários, muito semelhante a pesquisa de Rola(2013) aonde 61,1% corroboram que participam das decisões que afetam no seu desempenho profissional, e 26,1% afirmara neutra esta afirmativa.

Tabela 9 - Assimilação de questões relacionadas aos fatores externos.

Assimilação de questões relacionadas aos fatores externos	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente Considero que esta empresa atende de forma equilibrada as necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas (donas da empresa)	3,85	0,83	1	5
Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade	3,96	0,81	1	5

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar que 72,31% concordam plenamente ou em parte, que a empresa contribui para a melhoria da comunidade e do meio ambiente, considerando que a empresa atende as necessidades dos fornecedores, funcionários e acionistas, questão essa que aponta 3,85 de média e 0,83 de desvio padrão. Houve apenas 5% dos respondentes que discordavam, ou discordavam totalmente dessa pergunta. Vale ressaltar também que 22,6% se mantiverem neutros.

No quesito aonde aponta que a empresa fornecia aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade, o nível de concordância foi ainda maior, atingindo um total de 77,7% dos respondentes, com uma média de 3,96 e um desvio padrão de 0,81. Já nessa afirmativa, a porcentagem de não concordância diminuiu para 4,2%, sendo que 18% ficaram neutros quanto a esta questão.

Tabela 10 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala.

Assimilação de questões relacionadas a liderança	Porcentagem (%)				
	1	2	3	4	5
Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	1,8	4,6	34,8	59,7	59,1
Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe	2,1	10,6	16,3	51,2	19,8
As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização de meu trabalho	1,1	3,5	21,6	53,4	20,5
Tenho confiança naquilo que meu chefe diz	1,8	3,9	21,9	49,5	23
Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem	3,5	7,4	24,4	46,3	18,4
Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho	5,3	7,4	31,4	42,8	13,1
Meu chefe é coerente, usa “o mesmo peso e a mesma medida” nas duas decisões	3,2	7,4	31,8	45,9	11,7
Meu chefe conhece profundamente sua área de gestão	2,1	2,8	24,4	42,8	27,9
Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe	3,9	6,7	20,8	48,8	19,8

Fonte: Dados da pesquisa

De modo geral podemos afirmar através do estudo realizado, que a grande maioria dos funcionários pertencentes às empresas da 31ª SDR, estão satisfeitos com seus chefes, já que a soma de todos os que afirmaram concordar em parte ou totalmente, em todas as alternativas passou a marca dos 50%, e em algumas chegando à 78,8% dos respondentes. Um estudo recente feito por Katayose (2012) apontou que os funcionários da Bahia, também se demonstram satisfeitos com seus chefes, mas desta vez, a marca não ficou abaixo dos 80%, aonde chegou à atingir os 91% de concordância por parte dos funcionários em uma das questões relacionadas aos seus chefes.

Takeda (2009), realizou um estudo em uma empresa de Florianópolis, neste estudo é possível perceber a semelhança com o de Katayose (2012), aonde a porcentagem de concordância ficou em média nos 80% de concordância. Vale ressaltar também que em uma das questões, atingiu a marca dos 100%, isso mostra o contentamento destes funcionários para com seus chefes.

Portanto, através desta análise, constatou-se que os funcionários se consideram muito satisfeitos com seus chefes, conforme demonstram os percentuais da tabela 13.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as considerações finais das análises deste trabalho, com o objetivo de compreender suas implicações acadêmicas e empresariais, limitações e sugestões de trabalhos futuros. Com o objetivo de identificar quais seriam os fatores de retenção de empregados, utilizou-se uma amostra de 283 funcionários, dos mais variados ramos empresariais.

Vale ressaltar, que ao fazer a análise dos resultados obtidos por meio da aplicação de questionários permitiram responder aos objetivos da pesquisa.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi Identificar as características pessoais, profissionais e organizacionais e o motivo de permanência nas empresas da 31ª Secretaria de Desenvolvimento Regional de Itapiranga – SC. Para atender o proposto, realizou-se uma pesquisa descritiva, cuja estratégia foi de abordagem quantitativa, operacionalizada por meio de uma *survey*

E por fim, em resposta referente as características organizacionais que afetam nos fatores de retenção de empregados, os principais resultados indicam que os profissionais sentem orgulho de trabalhar nas empresas que atuam (87%) e acreditam que o trabalho mudou a sua vida (60%). Ficou evidenciado também que (41,6%) está satisfeito com a sua remuneração, (49,5%) acredita que fará carreira na empresa e (51,6%) dos respondentes concordam que os processos, procedimentos e rotinas de trabalho da empresa são organizados e eficientes. Os resultados menos positivos estão vinculados ao excesso de trabalho, a utilização de critério dos gestores quanto a promoção e carreira, não recebem um *feedback* do seu chefe, como também, não se sentem livres a dar opiniões e críticas aos superiores.

Desta forma, constatou-se que a grande maioria dos empregados, está satisfeito com a empresa em que atua, já que o nível de concordância em grande parte dos questionamentos atingiu ou superou a marca dos (50%). Vale ressaltar também, que os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados.

Acreditamos que este estudo apresenta contribuições para a área acadêmica e para os profissionais da organização. A contribuição acadêmica se dá pois o tema em evidência ainda pode ser bastante explorado, ampliando a região de estudo. Quem sabe focando em apenas umas das variáveis, mas, sempre levando em conta que como o estudo comprovou, que existem muitas variações de respostas, elas não serão similares em todas as regiões do país, portanto este seria um desafio, conseguir analisar todos os estados do Brasil.

Para as organizações, a partir deste estudo, é possível dar mais importância ao tema, desenvolvendo práticas, para diminuir e até evitar a rotatividade de funcionários, observar os motivos de saída do empregado, e também valorizar e compreender o que faz os funcionários permanecer em sua empresa.

Entretanto, destacamos que este estudo apresentou algumas limitações. A primeira limitação a ser levantada, é falta de confiabilidade por parte dos respondentes que recebiam o questionário nas redes sociais, com medo que poderia ser um vírus. Muitos dos respondentes podem ter respondido o questionário de qualquer forma, considerando que nesta época surgem vários acadêmicos fazendo estas pesquisas.

A grande maioria dos entrevistados, respondeu ao questionário no ambiente de trabalho, aonde tinham pouco tempo, ou estavam sobre pressão de seus superiores, ou com muitas tarefas a fazer. Sendo assim, como recomendações para estudos futuros, indica-se a realização de estudos em mais fatores de retenção levando em conta o ramo de atividade da empresa, para verificar em quais ramos existe uma maior rotatividade de funcionários. É recomendado também, fazer uma pesquisa qualitativa sobre o tema em questão, podendo ter mais exatidão em relação aos sentimentos dos respondentes, e até focar em alguns ramos de atividade, fazendo uma análise diferenciada com as empresas de ramos distintos.

Outra recomendação, seria fazer um estudo semelhante, mas fazendo um comparativo com outras regiões do país, para saber o que os empregados do Brasil inteiro estão realmente satisfeitos com a empresa que trabalham.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, J. M. V. **A satisfação com as recompensas e a motivação da força de vendas em Portugal**. 2013. Dissertação (Gestão Comercial), Universidade do Porto, Portugal, 2013.
- BASTOS, A; COSTA, F. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Revista de Administração de empresas**, v.1, nº 1, p. 11-41, 2001.
- CASANOVA, A. S. **Estudo sobre a Satisfação dos Clientes Internos do Escritório de Porto Alegre da Prince Water House Coopers**. 2008. 56f. Monografia (Bacharel em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2008.

- CHATTERJEE, N.; A study of organizational culture and its effect on employee retention. **ASBM Journal of Management**, v.2, n. 2, p. 147-155, 2009.
- DRIES, N. The psychology of talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v.23, n.4, p. 272-285, 2013.
- FORONI, Paula Gabriela, **Gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.
- 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.
- JESSEN, J.T. Job satisfaction and social rewards in the social services. **Journal of Comparative Social Work**, p. 1-18, 2010.
- JIANG, K. *et al.* How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.
- KATAYOSE, R. M. R. D. **Satisfação e Retenção no Trabalho: a Percepção dos Coordenadores Médicos da Assistência em cinco Hospitais da Secretaria da Saúde do Estado da Bahia – SESAB**. 2012. 127f. Dissertação (Mestre em Gestão do Trabalho e a Educação na Saúde), Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2012.
- LEWIS, R. E.; HECKMAN, R.J. Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, v.16, n.12, p. 139-154, 2006.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6ª ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2010. Disponível em <https://books.google.com.br/books?id=FtdIFogTP8UC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&hl=en#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 12 jun. 2015.
- 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.
- MORESI, E. Metodologia da Pesquisa, 2003, 108 f. Universidade Católica de Brasília – UCB, Brasília, 2003.
- PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard business review**, v.57, n 2 p.137- 145, 1979.
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological Bulletin**, v.80, n.2, p. 151-176, 1972.
- PRICE, J. L.; MUELLER, C.W. A causal model of turnover for nurses. **Academy of Management Journal**, v.24, n. 3, p. 543-565, 1981.
- ROLA A. M. **As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho**: Dissertação, Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Leiria, 2013.
- 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.

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