

## O QUE MANTÉM VOCÊ AQUI? UM ESTUDO SOBRE OS FATORES DE RETENÇÃO DE PESSOAS<sup>1</sup>

Michele Guimarães Soares

Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó - FETAC  
[michelesoares916@gmail.com](mailto:michelesoares916@gmail.com)

Luana Lurdes de Souza

Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó - FETAC  
[luana\\_ludeso@hotmail.com](mailto:luana_ludeso@hotmail.com)

Rafael Todescato Cavalheiro

Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó - FETAC  
[rafaeltodescato@hotmail.com](mailto:rafaeltodescato@hotmail.com)

Andréia Maria Kremer

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS  
[andreiakremer@hotmail.com](mailto:andreiakremer@hotmail.com)

### RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar quais fatores de retenção, levantados pela academia, estão associados à retenção dos colaboradores. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, com abordagem quantitativa, em uma distribuidora de bebidas, localizada no sul do estado de Mato Grosso do Sul. Os dados foram coletados por meio de questionário e analisados através das técnicas de análise fatorial, análise confirmatória e o teste exato de Fisher. Após aplicação dos testes estatísticos e análise dos resultados, as evidências permitem inferir que a satisfação no trabalho, valorização, justiça organizacional, estabilidade e segurança, clima organizacional, flexibilidade de trabalho, oportunidade de desenvolvimento e localização estão associados significativamente com a intenção do colaborador em permanecer na organização. Entretanto os fatores: influências não relacionadas ao trabalho, remuneração, cultura organizacional, investimentos e treinamento e prestígio organizacional não apresentaram evidências estatísticas de associação com a retenção dos colaboradores. Este estudo apresenta contribuições para a academia no campo da retenção de pessoas, ainda pouco explorado no contexto brasileiro. Empiricamente, este estudo contribui para a empresa objeto de estudo que pode moldar suas práticas partindo de fatores que influenciam na permanência dos colaboradores na empresa, diminuindo consequentemente o *turnover*.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas; Recursos Humanos; Retenção.

<sup>1</sup> Recepção: 23/05/2018.

Aprovação: 07/06/2018.

Publicação: 14/07/2018.

## WHAT KEEPS YOU HERE? A STUDY ON PEOPLE'S RETENTION FACTORS

### ABSTRACT

The objective of this study was to identify which retention factors, raised by the academy, are associated with employee retention. A case study with a quantitative approach was carried out in a beverage distributor located in the southern state of Mato Grosso do Sul. Data were collected through a questionnaire and analyzed using the factorial analysis techniques, confirmatory analysis and Fisher's exact test. After applying statistical tests and results analysis, the evidence allows to infer that job satisfaction, valuation, organizational justice, stability and security, organizational climate, work flexibility, opportunity for development and location are significantly associated with the employee's intention in remain in the organization. However, the factors: non-labor influences, remuneration, organizational culture, investments and training and organizational prestige did not present statistical evidence of association with employee retention. This study presents contributions to the academy in the field of people retention, still little explored in the Brazilian context. Empirically, this study contributes to the study company that can shape its practices based on factors that influence the permanence of employees in the company, consequently decreasing turnover.

**KEYWORDS:** People Management; Human Resources; Retention.

### 1. INTRODUÇÃO

As transformações nos cenários econômico, tecnológico e de mercado, ocorridas nas últimas décadas, alteraram os padrões de produção, as características do mercado de trabalho e do trabalho em si. Devido ao dinamismo do ambiente empresarial, impulsionado principalmente, pelos avanços tecnológicos e de produção, as organizações precisam adaptar-se às novas demandas e ter capacidade de responder rapidamente às mudanças para manterem-se competitivas (VELIYATH; FITZGERALD, 2000). Essas mudanças são inevitáveis, pois os consumidores tornam-se mais exigentes, a força de trabalho requer um novo tipo de tratamento e o conhecimento das pessoas se tornou essencial (WOOD JR., 2004).

Com o acirramento da concorrência, surgem oportunidades de emprego de forma constante, e os colaboradores altamente qualificados, podem comparar seus atuais empregos com as diversas possibilidades apresentadas pelo mercado (AMBROSIUS, 2007; GUTHRIE, 1998). Considerando a importância do conhecimento e das pessoas para o sucesso das empresas (SCHEIN, 1982), as organizações que não conseguem reter pessoas, obtém menor desempenho e, assim, diminuem sua capacidade de se manterem competitivas (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009).

Dessa forma, o foco das organizações deve voltar-se não somente para a constante atualização tecnológica e estrutural, mas também para o fator humano, visto que quando um

colaborador deixa a empresa, ele leva consigo seu conhecimento e *know-how*, representando uma perda de todo o investimento feito em treinamento e desenvolvimento desse indivíduo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Nesse contexto, as práticas de gestão de pessoas se tornam estratégicas para a adequada gestão do capital humano (BRIZOLLA; TURRA, 2015).

O não atendimento das expectativas tanto do colaborador, quanto da empresa gera a rotatividade de pessoal ou *turnover* (CASCIO; BOUDREAU, 2010), incorrendo em altos custos de recrutamento, educação e treinamento dos novos colaboradores, estimados entre 25% e 500% do salário anual de um colaborador (BRYANT; ALLEN, 2013). Além desses custos, outros aspectos negativos impactam na organização, como interrupções de trabalho, perda de memória organizacional, perda de conhecimento tácito, redes informativas interrompidas, eliminação de colaborações críticas, perdas de produtividade e atendimento ao cliente, perda de mentores, diversidade diminuída e o fato de que outros talentos seguem aquele que saiu (BRYANT; ALLEN, 2013; MILMAN; DICKSON, 2014).

Nesse contexto, é crucial para o sucesso das organizações estabelecer um eficiente sistema de retenção de pessoas, para garantir que colaboradores permaneçam na organização, uma vez que a retenção de talentos leva à rentabilidade das empresas em mercados cada vez mais competitivos, como o Brasil (AMBROSIUS, 2007). Lacombe (2011) destaca que a sobrevivência e o sucesso de uma organização estão atrelados a sua capacidade de selecionar, treinar, orientar e reter pessoas.

Ao longo dos anos, a perspectiva de retenção de pessoas evoluiu a partir de diferenças comportamentais, individuais e preditores organizacionais, para perspectivas contextuais nas quais as pessoas ganham mais importância nas organizações (MUTSUDDI; SINHA, 2017). Neste contexto, as perspectivas sociais que influenciam o bem-estar dos colaboradores em organizações começaram a emergir como importantes preditores contextuais de retenção de pessoas.

Diversos estudos têm abordado a temática da retenção de pessoas e suas implicações no contexto empresarial. Contudo, Ambrosius (2007) menciona que as análises sobre as estratégias de retenção de colaboradores são realizadas principalmente a partir de uma perspectiva de países desenvolvidos, enquanto há uma falta de análises dessas estratégias no contexto dos mercados emergentes.

Além da minimização dos níveis de rotatividade, estudos sobre retenção podem ajudar os recrutadores a projetar programas, não só para reter, mas também para atrair colaboradores de alto desempenho, similares aos que já atuam na organização (MILMAN; DICKSON, 2014). Como ponto inicial é preciso compreender o porquê dos colaboradores permanecerem (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009). Nesse sentido, devido à importância das pessoas para o sucesso organizacional, as implicações da rotatividade e da dificuldade das organizações em reter pessoas, este estudo tem como objetivo identificar quais fatores de retenção, levantados pela academia, estão associados à retenção dos colaboradores em uma distribuidora de bebidas. O estudo aborda os fatores de retenção na perspectiva dos colaboradores que atuam nas áreas administrativa, comercial e de logística da organização.

## 2. FATORES DE RETENÇÃO

A gestão de pessoas consiste em um conjunto integrado de atividades e processos compostos por agregar, recompensar, aplicar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Muitos desses processos estão relacionados, visto que para manter os colaboradores é necessário motiva-los e satisfaze-los através de atividades dos outros processos e este é um grande desafio da área.

Nesse contexto, a satisfação com o trabalho por muitas vezes esteve associada a permanência no trabalho. A relação entre a satisfação no trabalho e a rotatividade de colaboradores foi uma das relações mais estudadas, mas menos compreendidas, na literatura de comportamento organizacional (CAMPOS; MALIK, 2008; HERZBERG, 1965; SPENCER, 1986). As correlações entre a satisfação no trabalho e a rotatividade, encontrada em pesquisas empíricas sobre o tema, indicam claramente que o relacionamento não é direto e que muitos outros fatores influenciam nessa permanência na empresa. Carreira, remuneração, recompensas e contexto do trabalho representado pelo ambiente, pressão e estresse, estilos de gestão e de trabalho, desafios e até mesmo local de trabalho são fatores citados com maior impacto no processo de retenção de pessoas (BRANHAM, 2002; DOCKEL; BASSON; COETZEE, 2006; DUTRA, 2016; ELLETT et al., 2007). Além desses fatores, outros são abordados na literatura, contudo, neste estudo optou-se pela reunião dos fatores mais comumente abordados e aplicáveis na situação estudada, de acordo com o perfil da organização.

Entre os fatores mais associados a retenção, pode-se citar as recompensas. As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos colaboradores e incentivam as pessoas a contribuir com a empresa. Essas recompensas representam um custo para a organização, cabendo a esta analisar as relações entre custos e benefícios de seus sistemas de recompensas (MARRAS, 2012). Quando se aborda as recompensas, automaticamente, ela é relacionada à remuneração. Tal associação também é realizada pelos gestores, pois segundo pesquisas realizadas pelo *Saratoga Institute*, os gerentes acreditam que 89 por cento dos colaboradores saem da empresa pela busca de maior remuneração (MILMAN; DICKSON, 2014).

Além desse, diversos estudos abordam a associação negativa do *turnover* e a satisfação percebida com o salário (BRETZ JR; BOUDREAU; JUDGE, 1994; ELLETT et al., 2007; RAHMAN et al., 2017). Quando o funcionário não está satisfeito com a relação entre o seu desempenho e remuneração, ele pode optar por sair. O funcionário com alto desempenho se sente desmotivado ao verificar que faz jus ao mesmo salário e bônus que os demais, com desempenho inferior (BRANHAM, 2002; BRETZ JR; BOUDREAU; JUDGE, 1994). Além dos rendimentos, propriamente ditos, as organizações podem utilizar-se dos benefícios espontâneos como uma estratégia de tornar o perfil da remuneração atraente e competitivo em termos de mercado, tanto para manter os recursos humanos atuais, quanto para atrair novos recursos (MARRAS, 2012).

No entanto, quando os colaboradores sentem que sua remuneração é compatível com o trabalho realizado e que existe apoio pelas práticas de gestão da empresa, caso surja uma oportunidade em outra organização, mesmo com remuneração superior, eles optam por permanecer na empresa, ou seja, a remuneração deixa de exercer forte influência na decisão de permanecer ou sair (BRANHAM, 2002). Nesse sentido, é importante mencionar que apesar da

importância da remuneração na satisfação dos colaboradores, esta não é a única razão da satisfação.

No estudo realizado pelo *Saratoga Institute*, em entrevistas de desligamento ficou evidente que 88 por cento dos casos de rescisão voluntária foram atribuídos a outros motivos além do salário (MILMAN; DICKSON, 2014). Higginbotham (1997) defende que isso ocorre porque salários altos não são essenciais, mas sim salários “bons” e “justos”, indicando que, enquanto a compensação é competitiva, as recompensas financeiras não são o fator primário na retenção. Os colaboradores querem entender como funciona o sistema de pagamento e querem saber como podem ganhar aumentos salariais e uma vez atingido o nível de remuneração, os intangíveis, como carreira, suporte do supervisor, equilíbrio no trabalho e na família, tornam-se importantes (DOCKEL; BASSON; COETZEE, 2006).

Para Hausknecht, Rodda e Howard (2009), os motivos de retenção mencionados frequentemente pelos colaboradores incluem: satisfação no trabalho, recompensas extrínsecas, compromisso organizacional, prestígio da organização e falta de alternativas. Segundo Branham (2002), existem seis razões mais frequentes pelas quais os profissionais de talento deixam a empresa: eles não veem correlação entre seus salários e seu desempenho; não enxergam oportunidades de crescimento e de desenvolvimento; não veem importância na contribuição de seu trabalho; seus talentos naturais não são explorados; suas expectativas são pouco claras ou irrealistas e eles não tolerarão abusos de qualquer espécie.

Alguns dos aspectos mencionados por Branham (2002) e Hausknecht, Rodda e Howard (2009) estão relacionados ao sentido de propriedade que as pessoas tanto buscam no trabalho, relacionado ao fato de se sentirem valorizadas, realizar as atividades de forma agradável, e aumentar o orgulho e o prazer de fazer parte da organização. Isso tende a acontecer quando a empresa permite que as pessoas se responsabilizem pelos resultados de suas decisões, oferece autonomia para atuar e os colaboradores sentem que suas opiniões e ideias são importantes (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Quanto mais uma organização dá aos colaboradores a oportunidade de expressar opiniões, críticas e sugestões em relação a aspectos de seu trabalho, maior a probabilidade de seus colaboradores permanecerem na organização (SPENCER, 1986).

Esse sentimento de pertencimento, gera no trabalhador orgulho da empresa em que trabalha, e este pode desempenhar um relevante papel, conforme defendido por Hausknecht, Rodda e Howard (2009) ao citar o prestígio organizacional. Incluindo como fator de retenção, o prestígio organizacional é a condição em que a organização é percebida como de boa reputação e bem respeitada. Contudo, o fator prestígio organizacional, junta o conhecimento do colaborador em relação ao conceito da empresa, sua reputação, sua marca e também o orgulho do funcionário em pertencer a ela, sendo este um motivo de permanência na organização (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009). Os autores mencionam ainda que a estratégia das organizações, focada no prestígio organizacional, é tornar-se um "empregador de escolha", que muitas vezes envolve a comunicação, enfatizando as características positivas de trabalhar para uma determinada organização.

Aliado ao prestígio da organização, Hausknecht, Rodda e Howard (2009) citam o fator justiça organizacional, relacionado às percepções sobre a justiça na atribuição de recompensas,

políticas, procedimentos e tratamento interpessoal, ou seja, como cada colaborador é tratado dentro da organização. Nesse sentido, os colaboradores ficariam satisfeitos e, portanto, mais propensos a permanecer, se acharem que os resultados que receberam refletiram o esforço e outros insumos que haviam investido (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009).

Nesse sentido, Ellett et al. (2007) identificaram que muitos profissionais consideram as cargas horárias extremamente altas, com um salário que é menor do que em outros setores, demonstrando um sentimento de injustiça por parte dos colaboradores. Quando os colaboradores percebem um tratamento desigual, não contribuirão com seus melhores esforços com os objetivos da organização, e se a desigualdade for excessiva, os colaboradores acabarão por sair da organização (MILMAN; DICKSON, 2014).

Os resultados apontados por Ellett et al. (2007), podem ser associados ainda a dificuldade de conciliação entre a vida pessoal e profissional, devido às cargas horárias altas. As relações profissionais e familiares são dois domínios significativos e cada dia torna-se mais importante a harmonia entre ambos, visto que os múltiplos papéis e funções exigidos por cada uma dessas esferas podem resultar em conflito (VILELA; LOURENÇO, 2017). As influências não laborais, como as responsabilidades familiares, foram mencionadas como fator que pode estar relacionado à retenção de colaboradores, que foi expandido para incluir uma variedade de vínculos com a comunidade, a família e outras atividades da vida fora do trabalho (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009; MITCHELL et al., 2001). Devido à influência nas relações familiares dos colaboradores, variáveis como flexibilidade de horário, carga de trabalho, tempo disponibilizado para a empresa e pressão por resultados são fatores estressantes e que cada vez mais aparecem como influenciadores no processo de tomada de decisão para a mudança de empresa (BRANHAM, 2002; ELLETT et al., 2007; HOLTOM et al., 2008; VAN DYK; COETZEE, 2012). De acordo com Vilela e Lourenço (2017), os impactos do conflito trabalho-família podem ser minimizados com ações oferecidas pelas organizações, como flexibilidade de trabalho, licenças especializadas, apoio a cuidado de dependentes, apoio gerencial e cultura de apoio à família, pois possibilitam ao trabalhador atender às demandas familiares. Organizações bem-sucedidas fornecem facilidades diferentes aos seus colaboradores para alcançar um equilíbrio entre trabalho, família e vida social (RAHMAN et al., 2017).

Geralmente os colaboradores que buscam esse equilíbrio preocupam-se com outros dois fatores relevantes: a localização e a estabilidade do emprego. Na visão de Mitchell et al. (2001), a localização é um fator importante no ajuste do empregado à organização e à comunidade, e que a mudança de localização do trabalho afeta a família e pode ser influenciada por ela. A influência da localização pode ser atribuída ao fato de que os tempos de viagem mais longos são uma fonte de estresse e limitam a capacidade dos colaboradores em atender responsabilidades não relacionadas ao trabalho (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009). Além disso, estar em um local remoto reduz a quantidade de apoio profissional e oportunidades de desenvolvimento para profissionais e essa situação é uma das principais causas de níveis de retenção ruins (HOYOS; GREEN, 2011). Com relação a estabilidade, as questões culturais e econômicas têm grande influência, e os colaboradores optam pela garantia

da permanência na organização, mesmo existindo outras opções de emprego no mercado de trabalho (MELLO, 2014).

Além dos fatores pessoais, Hausknecht, Rodda e Howard (2009) citaram as oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela organização como fatores de satisfação e retenção. Oportunidades de desenvolvimento são definidas como a quantidade de potencial de movimentação para níveis mais elevados dentro da organização, quando o colaborador tem a oportunidade de fazer outras atividades da organização, fora de seu setor (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009). De acordo com os autores, a maioria dos colaboradores considera muito importante essa possibilidade de adquirir novos conhecimentos, e ter a oportunidade de melhorar a sua posição na empresa. Nesse aspecto, os gestores desempenham importante papel na valorização e incentivo dos colaboradores (RAHMAN et al, 2017). Contudo, Maurer e Lippstreu (2008) mencionam que essa situação pode variar de acordo com o nível educacional, visto que colaboradores com baixos níveis de orientação de aprendizagem não respondem ao apoio ao desenvolvimento com maior comprometimento.

Todos os fatores apresentados são classificados pela literatura como recompensas intrínsecas e extrínsecas. As recompensas intrínsecas, são aquelas que envolvem experiências individuais como sentimento de capacidade após realizar uma tarefa e estão ligadas com recompensas psicológicas. Tais recompensas são percebidas pelo colaborador na natureza desafiadora dos afazeres, na responsabilidade, na possibilidade de exercer suas competências, na autonomia, na realização e na satisfação com o trabalho que realiza (CHIANG; BIRTCH, 2006). As recompensas intrínsecas são voltadas para as características essenciais do trabalho e aos atributos dos afazeres em si, de modo que transmita aos colaboradores um sentimento de vitória, mas ao mesmo tempo de responsabilidade, empenho ou realização (JESSEN, 2010).

Já as recompensas extrínsecas são aquelas que são definidas pela empresa, ela acontece quando o funcionário recebe dinheiro, benefícios, ascensões ou quando é valorizado pelo seu gestor (VROOM, 1997). As recompensas financeiras são caracterizadas como extrínsecas, pelo fato de que se referem aos empenhos externos de natureza monetária e tem inclusos os benefícios diretos, que são os pagamentos que os colaboradores recebem, ou seja, a retribuição em dinheiro pelos serviços prestados, e considerados indiretos quando decorrentes de acordos grupais de trabalho e dos programas internos de recompensa da empresa (CHIANG; BIRTCH, 2006). De acordo com Hausknecht, Rodda e Howard (2009), os fatores extrínsecos, tendem a ser vistos como mais transacionais, enquanto que as dimensões intrínsecas, como o trabalho significativo, as oportunidades de progresso e o suporte pessoal, são vistas como mais relacionais. Além disso, os autores mencionam que os fatores extrínsecos geralmente são claramente especificados antecipadamente, como em um contrato de trabalho escrito, enquanto as obrigações relacionais se desenvolvem gradualmente e são menos previsíveis e mais intangíveis.

Logo, faz-se necessária a atuação da área de recursos humanos no desenvolvimento das estratégias de retenção da organização, na medida em que é ela que cuida com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências indispensáveis, voltadas para a missão e os objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001). Nesse sentido, investimentos são ferramentas que podem ser utilizadas pela área como fatores de retenção que tem as mais

variadas formas, pois abrange diferentes graus de profundidade, desde o tempo de serviço, até a percepção de que o empregado investiu na empresa, levando em consideração o conhecimento e as habilidades adquiridas, e quanto custaria se ele se desligasse da organização (MELLO, 2014).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O objetivo desse estudo é identificar quais fatores de retenção, levantados pela academia, estão associados à retenção dos colaboradores. O estudo de caso foi realizado em uma empresa do ramo de distribuição de bebidas, localizada no sul do estado de Mato Grosso do Sul.

Inicialmente foi realizada uma análise da literatura, com a finalidade de identificar fatores mencionados como impactantes na intenção dos colaboradores permanecerem na empresa. Com base nessa análise, foi construído o instrumento de coleta de dados. O Quadro 1 apresenta os fatores de retenção identificados, sua respectiva base teórica e a identificação das questões incluídas no instrumento de coleta de dados.

Quadro 1 - Fatores de retenção analisados

Fator de Retenção		Base Teórica	Questões
F1	Satisfação no trabalho	Campos e Malik (2008); Herzberg (1965); Marras (2012)	Q2, Q3, Q4, Q5 e Q6
F2	Valorização	Ellett et al., (2007); Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007)	Q7, Q8, Q9, Q10 e Q11
F3	Influências não relacionadas ao trabalho	Branham (2002); Ellett et al. (2007); Holtom et al. (2008)	Q12, Q13, Q14 e Q15
F4	Justiça Organizacional	Ellett et al. (2007); Hausknecht, Rodda e Howard (2009); Milman e Dickson (2014)	Q16, Q17, Q18, Q19 e Q20
F5	Estabilidade e Segurança	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); Hoyos e Green (2011); Mello (2014); Mitchell et al. (2001)	Q21, Q22, Q23, Q24 e Q25
F6	Clima Organizacional	Chiang e Birtch, (2006); Ellett et al. (2007)	Q26, Q27, Q28, Q29 e Q30
F7	Flexibilidade no trabalho	Branham (2002); Ellett et al. (2007); Holtom et al. (2008)	Q31, Q32, Q33 e Q34
F8	Remuneração	Bretz Jr, Boudreau e Judge (1994); Dutra (2016); Ellett et al. (2007); Rahman et al. (2017)	Q35, Q36, Q37, Q38 e Q39
F9	Cultura Organizacional	Branham (2002); Ellett et al. (2007)	Q40, Q41, Q42, Q43 e Q44
F10	Investimento/Treinamento	Ellett et al. (2007); Mello (2014)	Q45, Q46, Q47, Q48 e Q49
F11	Oportunidade de Desenvolvimento	Hausknecht, Rodda e Howard (2009)	Q50, Q51, Q52, Q53 e Q54
F12	Localização	Mitchell, et al. (2001)	Q55, Q56 e Q57
F13	Prestigio Organizacional	Hausknecht, Rodda e Howard (2009)	Q58, Q59, Q60, Q61 e Q62

A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de questionário, composto por 65 questões fechadas, representando os fatores de retenção abordados pela literatura. Foi utilizada a escala de *Likert* de cinco pontos, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. A aplicação dos questionários foi realizada com 24 colaboradores, entre os meses de setembro e outubro de 2017.

Os dados coletados foram tabulados utilizando um software de planilha eletrônica, para posterior análise estatística. Inicialmente foi analisado o perfil dos respondentes com base em gênero, tempo de atuação e idade. Após a análise do perfil dos respondentes, os dados foram transferidos para o software *Minitab*, versão 12.1, para realização de análise fatorial, cujo propósito principal é definir a estrutura inerente (correlações) entre um grande número de variáveis, definindo conjuntos de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, conhecidos como fatores. Nesse sentido, a análise fatorial busca analisar entre as questões respondidas durante o estudo, se cada questão é relacionada a determinado fator. Optou-se pela utilização do método de extração da máxima verossimilhança. Para o tipo de rotação optou-se pela *Varimax*. Optou-se pela utilização do método de adequação da amostra (MSA) para análise das questões a serem incluídas, com o descarte de cargas fatoriais menores que 0,60, devido à baixa quantidade de variáveis, tentando evitar a perda de dados que poderiam ser significativos. Após a identificação das cargas fatoriais de cada questão, foram eliminadas as questões que não apresentaram significância estatística, ou seja, cargas fatoriais inferiores a 0,60. As questões com significância representaram os fatores de análise.

Com a identificação dos fatores, foi realizada a análise da consistência interna de cada construto (fator) considerando somente as questões com carga fatorial relevante, através do *Alpha de Cronbach*. O *Alpha de Cronbach* pode ser usado para avaliar a confiabilidade de um questionário, pois mede a correlação através da análise das respostas, apresentando uma correlação média entre as perguntas. Neste estudo optou-se pela utilização do *Alfa de Cronbach* superior a 0,70.

Após a análise de consistência interna dos fatores, foi realizado o teste exato de Fisher para identificar a associação dos fatores de retenção levantados pela academia com a intenção dos colaboradores em permanecer na empresa estudada. Para tanto, foi solicitado aos colaboradores que avaliassem em uma escala de 1 a 5, o quanto interessados estavam em permanecer na empresa pelos próximos doze meses. O teste exato de Fisher (1934) baseia-se no cálculo da distribuição de probabilidade das frequências da tabela cruzada (2x2). É considerado uma alternativa ao teste qui-quadrado, sendo preferível para amostras pequenas e para tabelas de contingência em que existem valores esperados menores que 5. O nível de significância foi fixado em 5% e todas as análises foram realizadas com o auxílio do software *Stata* versão 13.0.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa possui um total de 26 colaboradores, entretanto somente 24 respondentes participaram. Dada à característica do estudo, as respostas das questões de perfil não eram

obrigatórias. Na Tabela 1 são apresentados os resultados dos colaboradores que optaram por se identificar.

Tabela 1 - Perfis dos colaboradores que se identificaram

	Característica	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
<b>Gênero</b>	Feminino	2	8,70%
	Masculino	21	91,30%
	<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>
<b>Faixa Etária</b>	20 a 30 anos	9	42,86%
	31 a 40 anos	4	19,05%
	Acima de 40 anos	8	38,10%
	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00%</b>
<b>Tempo de Empresa</b>	Até 1 ano	5	23,81%
	1 ano a 2 anos	4	19,05%
	2 anos a 4 anos	6	28,57%
	Acima de 4 anos	6	28,57%
	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00%</b>

Verifica-se na Tabela 1 que a maioria dos colaboradores é do gênero masculino, acima de 30 anos e com mais de dois anos de tempo de empresa. Após a análise do perfil dos respondentes, foi realizada a análise fatorial das respostas das questões relativas aos fatores de retenção. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados da Análise Fatorial

Fator	Questão	Carga Fatorial	Fator	Questão	Carga Fatorial	
F1 Satisfação com o Trabalho	Q2	0,834*	F8 Remuneração	Q35	0,302	
	Q3	0,808*		Q36	0,318	
	Q4	0,472		Q37	0,331	
	Q5	0,869*		Q38	1,000*	
	Q6	0,533		Q39	0,868*	
F2 Valorização	Q7	0,816*	F9 Cultura organizacional	Q40	0,335	
	Q8	0,906*		Q41	0,771*	
	Q9	0,011		Q42	0,968*	
	Q10	0,919*		Q43	0,965*	
	Q11	0,987*		Q44	0,861*	
F3 Influências não relacionadas ao trabalho	Q12	1,000*	F10 Investimentos/ Treinamento	Q45	0,319	
	Q13	0,461		Q46	0,916*	
	Q14	0,088		Q47	0,872*	
	Q15	-0,073		Q48	0,710*	
F4 Justiça Organizacional	Q16	0,882*				
	Q17	0,956*				

	Q18	0,082		Q49	0,945*
	Q19	0,958*			
	Q20	0,910*			
F5 Estabilidade e Segurança	Q21	0,980*	F11 Oportunidade de Desenvolvimento	Q50	0,548
	Q22	0,602*		Q51	0,649*
	Q23	0,720*		Q52	0,885*
	Q24	0,705*		Q53	0,749*
				Q54	0,224
F6 Clima Organizacional	Q25	0,651*	F12 Localização	Q55	0,779*
	Q26	0,002		Q56	1,000*
	Q27	-0,024		Q57	0,449
	Q28	0,927*			
	Q29	0,965*			
F7 Flexibilidade de Trabalho	Q30	0,878*	F13 Prestígio organizacional	Q58	0,030
	Q31	0,876*		Q59	0,683*
	Q32	0,777*		Q60	-0,042
	Q33	0,720*		Q61	0,663*
	Q34	0,570		Q62	0,487

\*Carga fatorial com significância

Conforme pode ser observado na Tabela 2, algumas questões apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,60 e, portanto, serão excluídas dos passos seguintes da pesquisa, por não apresentarem significância para a amostra. No fator 1, denominado satisfação com o trabalho, as questões 2 (Eu me sinto satisfeito com meu trabalho), 3 (A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional) e 5 (Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor) apresentaram correlação com o fator. As questões foram validadas por Mello (2014). Apesar do fator satisfação com o trabalho ter sido criticado por não representar fielmente os motivos de permanência em uma organização e que outros fatores devem ser considerados, neste caso ele será avaliado com as questões 2, 3 e 5. Ao analisar a satisfação geral com o trabalho, Hoyos e Green (2011) identificaram em seus estudos que proporcionar um ambiente de trabalho amigável e agradável era a razão pela qual a satisfação era alta e o *turnover* era baixo.

No fator 2, denominado valorização, as questões 7 (Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus colaboradores), 8 (Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe), 10 (considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus colaboradores) e 11 (Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa) apresentaram significância para o fator. Rahman et al. (2017) defende que o papel dos gestores é de suma importância nesse aspecto, visto que quando a gestão valoriza as contribuições e opiniões dos colaboradores, estes se sentem valorizados e possuem menor intenção em deixar a empresa. Além disso, fazer o que realmente os agrada, pode aumentar o orgulho e o prazer de fazer parte da organização (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

No fator 3, denominado influências não relacionadas ao trabalho, somente a questão 12 (Eu levo em consideração o que meus familiares e amigos pensam e desejam sobre minha permanência na empresa) apresentou significância. Esse fator leva em consideração a importância e a relação entre as atividades profissionais e a relação familiar. Ellett et al. (2007) identificaram em seus estudos, que um dos principais fatores pessoais que influenciam no *turnover* é o impacto do trabalho, com suas responsabilidades e carga horária, na vida pessoal do profissional. Além disso, estudos demonstram que existe uma pressão normativa para a permanência nos empregos, por parte da família, amigos, colegas de trabalho e outros colegas (MITCHELL et al., 2001).

No fator 4, denominado justiça organizacional, as questões 16 (A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira), 17 (Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento), 19 (Meu chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões) e 20 (Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus colaboradores) apresentaram correlação entre si para representação do fator. As referidas questões referem-se a justiça organizacional, que está relacionada à como são distribuídas as políticas, relacionamento interpessoal, e está relacionada aos processos da organização (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009). Com relação à justiça organizacional, Fulford (2005) defende que esta desempenha um importante papel no compromisso organizacional através dos seus efeitos na satisfação do trabalho. Apesar de sua importância, a justiça organizacional, assim como a satisfação com o trabalho não são suficientes para explicar os motivos de permanência em uma organização, pois devem ser consideradas juntamente com outros fatores (CABARCOS; PINHO; RODRÍGUEZ, 2015).

No fator 5, denominado estabilidade e segurança, as questões 21 (Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família), 22 (A empresa atende adequadamente as minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios), 23 (As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos), 24 (Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho) e 25 (Tenho confiança na empresa em que trabalho) apresentaram relevância para o fator. Para os colaboradores estar estável e ter segurança em trabalhar em uma empresa e acreditar na empresa onde trabalha faz com que ele queira permanecer trabalhando nessa empresa. As referidas questões foram validadas por Mello (2014), que defende que as questões culturais e econômicas têm grande influência, e os colaboradores optam pela garantia da permanência na organização, mesmo existindo outras opções de emprego. Os resultados corroboram com os resultados obtidos por Rahman et al. (2017) de que a segurança é um importante fator para a decisão de permanência em uma empresa.

No fator 6, denominado clima organizacional, as questões 28 (O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os colaboradores), 29 (Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras) e 30 (Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time) possuem significância para o fator. Esse fator corrobora com as proposições de Bretz Jr, Boudreau e Judge (1994), de que pessoas se engajam em busca de emprego para estabelecer redes de contatos influentes em sua indústria ou nicho, demonstrando a importância das relações informais. As pessoas em geral estão inseridas em redes de relações

formais e informais que influenciam a forma como a pessoa avalia aquele ambiente e, portanto, a rede influência na intenção de se manter em um emprego (MITCHELL et al., 2001). Hausknecht, Rodda e Howard (2009) acrescentam que os colegas de trabalho podem influenciar a retenção, porque podem oferecer apoio e incentivo aos colaboradores para ajudá-los a se adaptarem ao ambiente de trabalho, facilitando o apego à organização. Diversos estudos apontam que as redes sociais são importantes para a satisfação na organização e na intenção de permanecer na empresa (MUTSUDDI; SINHA, 2017), e nesse sentido, os resultados obtidos são similares à estudos anteriores.

No fator 7, denominado flexibilidade de trabalho, as questões 31 (A flexibilidade no horário de trabalho influencia/pode influenciar na minha motivação para permanecer na empresa), 32 (Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares), e 33 (A flexibilização do local onde posso executar meu trabalho é algo importante para mim) apresentaram significância para o fator. Conforme mencionado anteriormente, estudos demonstram que a possibilidade de flexibilizar a jornada em casos de emergências, são importantes fatores de retenção (ELLETT et al., 2007). Variáveis como flexibilidade de horário e local, carga de trabalho, tempo disponibilizado para a empresa e pressão, são fatores que interferem na tomada de decisão em relação à empresa (BRANHAM, 2002; HOLTOM et al., 2008; RAHMAN et al., 2017).

No fator 8, denominado remuneração, somente as questões 38 (Os planos de saúde/odontológico são/seriam importantes para eu permanecer nesta empresa) e 39 (O seguro de vida é/seria importante para eu permanecer nesta empresa) apresentaram significância para explicação do fator remuneração. Remuneração e recompensas extrínsecas são fatores citados como os que têm maior impacto no processo de retenção de pessoas (BRANHAM, 2002; DUTRA, 2011; VROOM, 1997). Os benefícios diretos, que é a retribuição em dinheiro pelos serviços prestados e os indiretos quando decorrentes de acordos grupais de trabalho e dos programas internos de recompensa da empresa (CHIANG; BIRTCH, 2006), tendem a ser vistos como mais transacionais e apesar de geralmente serem claramente especificados contratualmente (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009) podem ser considerados como influenciadores na decisão de permanecer ou não na empresa.

No fator 9, denominado cultura organizacional, as questões 41 (As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor), 42 (As informações sobre esta empresa são transmitidas aos colaboradores com clareza, rapidez e agilidade), 43 (Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem) e 44 (Considero que esta empresa atende de forma equilibrada as necessidades de fornecedores, colaboradores e acionistas (donos da empresa), apresentaram significância para o fator. Essas questões podem apoiar a ideia de que para os colaboradores, a empresa aderir uma cultura ética faz com que eles permaneçam na empresa. As referidas questões foram validadas por Mello (2014). O fator está relacionado aos resultados de estudos que demonstram que as pessoas buscam trabalhar em lugares que não sejam desgastantes, ambientes onde consigam obter seus resultados e que sejam favoráveis (BRANHAM, 2002).

No fator 10, denominado investimentos/treinamentos, as questões 46 (Percebo que a empresa investe no meu desenvolvimento, e isso é relevante para eu permanecer na empresa), 47 (O conhecimento que é disponibilizado para os colaboradores me motiva a permanecer nesta empresa) 48 (Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa) e 49 (Como a empresa investe em mim, não tenho intenção de sair, pois desejo obter o retorno gerados por estar capacitado) apresentaram significância para o fator. A importância deste fator foi mencionado por Hoyos e Green (2011), que identificaram que pelo menos cinco em cada 20 empregadores estudados mencionaram que a empresa providenciava benefícios, como treinamento, boas perspectivas de carreira ou pacotes financeiros atraentes e isto era relevante para diminuir os níveis de *turnover*.

No fator 11, denominado oportunidade de desenvolvimento/treinamento, as questões 51 (Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho), 52 (Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir novos desafios) e 53 (O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas) apresentaram relevância suficiente para a inclusão na análise do fator. Mello (2014), verificou que, no Brasil, os colaboradores consideram as oportunidades de aprendizado e crescimento na carreira como um fator de retenção. Os colaboradores buscam oportunidades de adquirir conhecimento, por isso consideram relevante a oportunidade de se desenvolver dentro da organização (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009). Nesse aspecto é importante ressaltar o papel dos gestores, que, de acordo com Rahman et al. (2017), exercem influência na retenção de pessoas, principalmente por transparecer ou não o seu comprometimento com o desenvolvimento da carreira de seus subordinados.

No fator 12, denominado localização, as questões 55 (Tenho facilidade para chegar no trabalho e considero isso um ponto positivo da empresa) e 56 (A localização da empresa fica próxima de minha residência e isso é importante para eu permanecer), possuem significância para o fator, levando a suposição de que o fato da empresa estar localizada próximo a suas residências ocasiona um ponto positivo para permanecerem na empresa. A proximidade do local de trabalho em relação a própria residência do funcionário pode colaborar no comprometimento do colaborador para permanecer na organização (MITCHELL, et al. 2001).

No fator 13, denominado prestígio organizacional, as questões 59 (Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade) e 61 (Eu acredito na marca que a empresa vende e isso é relevante para mim) apresentaram significância baixa, mas dentro do padrão adotado neste estudo. Conforme mencionado anteriormente, o prestígio organizacional é definido como a condição de reputação da organização, como ela é vista e respeitada, é uma junção da avaliação do funcionário em relação à reputação da empresa e o orgulho em pertencer a organização, sendo esse um motivo para permanecer na organização (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009).

Após a análise fatorial, foi realizada a análise da consistência interna de cada construto (fator) considerando somente as questões com carga fatorial relevante, através do *Alpha* de Cronbach. Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Resultados da Análise Consistência Interna do Construto

Construto	Fator	Alpha de Cronbach
-----------	-------	-------------------

F1	Satisfação com o Trabalho	0,8600*
F2	Valorização	0,9400*
F3	Influências não relacionadas ao trabalho	-
F4	Justiça Organizacional	0,9530*
F5	Estabilidade e Segurança	0,7915*
F6	Clima Organizacional	0,9339*
F7	Flexibilidade de Trabalho	0,8193*
F8	Remuneração	0,9291*
F9	Cultura Organizacional	0,9418*
F10	Investimentos/Treinamento	0,9166*
F11	Oportunidade de Desenvolvimento	0,8132*
F12	Localização	0,7070*
F13	Prestígio Organizacional	0,3770

\* Construto com consistência interna

Verifica-se na Tabela 3 que os construtos F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11 e F12 apresentam consistência interna, ou seja, representam o fator. O fator F3 é representado somente pela Questão 12, não sendo possível calcular o *Alpha* de *Cronbach*, porque somente uma questão representa o fator, portanto é consistente. Entretanto, o construto F13 não possui consistência interna, ou seja, não representa o fator Prestígio Organizacional.

Após a análise de consistência interna dos fatores, foi realizado o teste exato de Fisher para identificar a associação dos fatores de retenção levantados pela academia com a intenção dos colaboradores em permanecer na empresa estudada. Para tanto, foi solicitado aos colaboradores que avaliassem em uma escala de 1 a 5, o quanto interessado está em permanecer na empresa pelos próximos doze meses. Assim como em Milman e Dickson (2014), os resultados indicam que a maioria dos colaboradores estão muito interessados em permanecer. A Tabela 4 apresenta os resultados do teste de associação.

Tabela 4 - Resultados do Teste Associação

Variável	Fator	Valor <i>p</i> de Fisher
F1	Satisfação com o Trabalho	0,0130*
F2	Valorização	0,0070*
F3	Influências não relacionadas ao trabalho	0,1310
F4	Justiça Organizacional	0,0120*
F5	Estabilidade e Segurança	0,0100*
F6	Clima Organizacional	0,0180*
F7	Flexibilidade de Trabalho	0,0050*
F8	Remuneração	0,1680
F9	Cultura Organizacional	0,1590
F10	Investimentos/Treinamento	0,1140
F11	Oportunidade de Desenvolvimento	0,0100*
F12	Localização	0,0100*
F13	Prestígio Organizacional	0,0840

\* Fatores associados à retenção dos colaboradores

Á partir dos resultados verificou-se que há evidências amostrais suficientes para afirmar que os fatores satisfação no trabalho, valorização, justiça organizacional, estabilidade e segurança, clima organizacional, flexibilidade de trabalho, oportunidade de desenvolvimento e localização estão associados significativamente com a intenção do colaborador em permanecer na organização. Não foram encontradas evidências amostrais suficientes de que as demais associações investigadas são significativas, de acordo com o teste exato de Fisher, ao nível de 5% de significância.

Verificou-se que a intenção de permanecer na empresa está associada à satisfação com o trabalho, corroborando com Hausknecht, Rodda e Howard (2009) no sentido de que as empresas devem se preocupar com o ambiente de trabalho e seus impactos na satisfação dos colaboradores, que conseqüentemente refletem na retenção de pessoas. Principalmente pela insatisfação ou o descontentamento com o emprego serem considerados indutores da busca por outras alternativas, aumentando a rotatividade (BOSWELL; GARDNER; WANG, 2017).

Assim como a satisfação com o trabalho, a valorização também está associada à permanência do colaborador na empresa, sendo essa uma das contribuições deste estudo. A retenção através da valorização das pessoas tende a acontecer quando a empresa oferece autonomia para os colaboradores, principalmente no sentido de responsabilizá-los pelos resultados obtidos, onde o ambiente organizacional permite que as pessoas sintam que suas opiniões e ideias são importantes (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

O fator justiça organizacional também está associado à retenção dos colaboradores da empresa em estudo. Os resultados são similares aos obtidos por (MILMAN; DICKSON, 2014), no qual a existência de uma política de um processo justo que recompensa o desempenho e não apenas a longevidade foi uma chave para a retenção. No fator estabilidade e segurança, os colaboradores sentem que a empresa preza pela segurança e estabilidade de seus colaboradores, e isso faz com que eles permaneçam na empresa, em consonância com a afirmação de Mello (2014) de que os colaboradores optam pela garantia da permanência na organização, mesmo existindo outras opções de emprego, quando o colaborador se sente seguro em exercer sua função nessa empresa.

No fator clima organizacional, de acordo com os resultados obtidos, os colaboradores acreditam que o ambiente onde trabalham, é de harmonia, companheirismo, e isso faz com que eles tenham um ambiente agradável para trabalhar, fazendo-os permanecer na empresa. No fator flexibilidade de trabalho, para os colaboradores, a flexibilidade de trabalho faz com que eles queiram permanecer na empresa, pois sua carga horária não interfere em suas atividades pessoais.

No fator oportunidade de desenvolvimento, para os colaboradores, permanecerem na empresa faz com que eles possam se desenvolver, adquirindo cada vez mais conhecimento, e assim podendo pôr em prática tudo aquilo que ele vem aprendendo e aperfeiçoando dentro da empresa. Os colaboradores querem a oportunidade de poder adquirir cada vez mais conhecimento, por isso ele considera relevante a oportunidade de poder se desenvolver dentro da organização (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009).

E, por fim, o fator localização. De acordo com os resultados obtidos, os colaboradores consideram que o local de trabalho de fácil acesso, é importante para permanecerem na empresa. Esse resultado corrobora com Mitchell et al. (2011), que defende que a proximidade do local de trabalho em relação à própria residência do colaborador influencia na decisão de permanecer na organização.

Os fatores influências não relacionadas ao trabalho, remuneração, cultura organizacional, investimentos/treinamentos e prestígio organizacional não apresentaram correlação com a intenção de permanecer na empresa estudada. Com relação, especificamente, ao fator remuneração, que é um dos fatores mais citados como o que têm maior impacto no processo de retenção de pessoas (BRANHAM, 2002; MARRAS, 2012), detalhamos abaixo as respostas por questão, no sentido de explicitar que os achados devem ser interpretados com cautela, principalmente no que tange a remuneração.

Foi perguntado aos colaboradores sobre a importância da remuneração para a permanência na empresa, apesar deste fator não ter apresentado associação estatística com a intenção de permanência do colaborador, ele é um fator importante para o contexto analisado, pois 95,83% reconhecem isso e 70,83% concordam totalmente que a remuneração paga em comparação ao mercado local é boa. Quanto aos benefícios oferecidos, verificou-se que 79,17% dos respondentes concorda que o vale-alimentação é um benefício importante para sua permanência na empresa. Com relação ao plano odontológico, 62,5% afirma que seria importante para a sua permanência na empresa. Quanto ao plano de saúde, verificou-se que 75% dos colaboradores o consideram importante para permanecer. Com relação ao seguro de vida, apenas 54,17% dos respondentes concordam que é um benefício importante para a sua permanência na empresa. Contudo, a empresa não oferece estes benefícios para os colaboradores. Nesse sentido, apesar do fator não apresentar relevância estatística, é importante mencionar que, pelas respostas obtidas, a remuneração é importante para o caso estudado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após aplicação dos testes estatísticos e análise dos resultados, as evidências permitem inferir que a satisfação no trabalho, valorização, justiça organizacional, estabilidade e segurança, clima organizacional, flexibilidade de trabalho, oportunidade de desenvolvimento e localização estão associados significativamente com a intenção do colaborador em permanecer na organização, em consonância com outros estudos e com a literatura sobre o tema.

Verificou-se que as recompensas intrínsecas, relacionadas a forma como o colaborador se sente e como ele é visto e tratado na empresa, estão diretamente associadas a intenção de permanecer, corroborando com Hausknecht, Rodda e Howard (2009) e Chiang e Birtch (2006). Sendo essa é a principal contribuição deste estudo, haja vista que nem sempre são necessários investimentos financeiros para reter pessoas, reiterando o papel estratégico da área de recursos humanos em promover um ambiente saudável, que enfoque no bem estar e na valorização das potencialidades dos colaboradores, conforme mencionado por Brizolla e Turra (2015).

Além desses fatores relevantes, obtivemos outros que, para os colaboradores da empresa em estudo, não tiveram significância estatística, tais como: influências não relacionadas ao trabalho, remuneração, cultura organizacional, investimentos/treinamentos e prestígio

organizacional. Apesar da literatura mencionar que estes fatores são importantes para a retenção de pessoas, neste estudo de caso, tais fatores não apresentaram significância.

Uma possível explicação para tal situação se deve ao contexto ambiental e social que a empresa está inserida, bem como pelo seu porte. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, no interior do estado, as questões relativas a prestígio organizacional e influências não relacionadas ao trabalho talvez não sejam tão significativas para o grupo de trabalhadores, devido à ausência de grandes empresas, com políticas diferenciadas, na região. Além disso, a baixa oferta de oportunidades alternativas de emprego podem impactar na classificação de fatores prioritários para o funcionário.

Apesar do fator remuneração não ter apresentado significância estatística, os colaboradores avaliaram esse fator como muito importante para a permanência na empresa. Contudo, mesmo com a empresa não oferecendo os benefícios do plano de saúde e plano odontológico, os colaboradores não têm intensão de deixar a empresa. Trazendo à tona a visão de que os benefícios são considerados importantes, mas não determinantes na decisão de permanecer ou não. Esse achado contribui para o debate de que outros fatores, que vão além da remuneração, são representativos para a retenção de pessoas.

Com relação ao fator treinamento, verifica-se uma discrepância muito grande nas opiniões dos colaboradores, visto que parte menciona que o treinamento é importante e parte menciona que não tem importância. Além disso, o oferecimento de treinamento pela empresa apresentou diferentes avaliações. Tal fato pode ser associado a diferentes percepções dos colaboradores sobre o que é treinamento e a influência deste nos seus níveis de desempenho.

Este estudo apresenta contribuições para a academia no campo da retenção de pessoas, ainda pouco explorado no contexto brasileiro, principalmente quanto a análise de fatores considerados clássicos para a área de RH que não apresentaram significância estatística, demonstrando que há lacunas que precisam ser preenchidas para que as práticas de gestão de pessoas se voltem para a retenção de pessoas. Empiricamente, este estudo contribui para a empresa objeto de estudo que pode moldar suas práticas partindo de fatores que influenciam na permanência dos colaboradores na empresa, diminuindo conseqüentemente o *turnover*.

Importante mencionar que os fatores de retenção analisados não possuem efeitos lineares em todas as situações e organizações, o que prejudica a generalização dos achados. Sendo recomendável a replicação do caminho aqui percorrido, no sentido de identificar os fatores relevantes para a retenção dos colaboradores nos múltiplos contextos, haja vista que a intenção do colaborador em permanecer ou não, pode ser influenciada por múltiplos fatores, sejam eles pessoais, organizacionais ou ambientais.

Como limitações do estudo tem-se o tamanho da amostra, haja vista que por se tratar de uma empresa de pequeno porte, deve ser considerado o possível viés na resposta dos colaboradores. Recomenda-se que sejam realizados futuros estudos que utilizem uma abordagem qualitativa, no sentido de levantar, com maior profundidade, a percepção dos colaboradores sobre os fatores associados a intensão de permanecer ou não na empresa. Outra possibilidade, é a aplicação da metodologia aqui proposta em empresas que possuem um maior número de colaboradores, sendo recomendável a utilização do teste Qui-quadrado e análise de *clusters*. Sugere-se também a replicação do estudo em outras áreas e em empresas de outros

portes, de modo a ampliar as evidências empíricas que elucidam os diversos fatores que estão associados à intenção de permanecer ou não nas organizações, de modo a ampliar o debate sobre a retenção de pessoas no contexto brasileiro.

## REFERÊNCIAS

AMBROSIUS, J. Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian MNCs. **Thunderbird International Business Review**, v. 49, n. 5, p. 630–631, 2007.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOSWELL, W. R.; GARDNER, R. G.; WANG, J. Is retention necessarily a win ? Outcomes of searching and staying. **Journal of Vocational Behavior**, v. 98, p. 163–172, 2017.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRETZ JR, R. D.; BOUDREAU, J. W.; JUDGE, T. A. Job Search Behavior of Employed Managers. **Personnel Psychology**, v. 47, n. 2, p. 275–301, 1994.

BRIZOLLA, M. M. B.; TURRA, S. Efeitos do capital intelectual sobre o desempenho financeiro em companhias de capital aberto. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 6, n. 3, p. 577–594, 2015.

BRYANT, P. C.; ALLEN, D. G. Compensation, Benefits and Employee Turnover. **Compensation & Benefits Review**, v. 45, n. 3, p. 171–175, 2013.

CABARCOS, M. Á. L.; PINHO, A. I. M. L. S.; RODRÍGUEZ, P. V. The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 56, n. 3, p. 258–272, 2015.

CAMPOS, C. V. D. A.; MALIK, A. M. Satisfação no Trabalho e Rotatividade dos Médicos do Programa de Saúde da Família do Município de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 347–368, 2008.

CASCIO, W. F.; BOUDREAU, J. W. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIANG, F. T.; BIRTCH, T. A. An empirical examination of reward preferences within and across national settings. **Management International Review**, v. 46, n. 5, p. 573–596, 2006.

DOCKEL, A.; BASSON, J. S.; COETZEE, M. The Effect Of Retention Factors On

Organisational Commitment: An Investigation Of High Technology Employees. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 4, n. 2, p. 20–28, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ELLETT, A. J. et al. A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. **Children and Youth Services Review**, v. 29, n. 2, p. 264–281, 2007.

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

FISHER, R. A. **Statistical Methods for Research Workers**. 5<sup>a</sup> ed., Edinburgh: Oliver and Boyd, 1934.

FULFORD, M. D. That's Not Fair!: The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Hotel Employees. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 4, n. 1, p. 73–84, 2005.

GUTHRIE, J. P. High-involvement work practices, turnover, and productivity : evidence from New Zealand. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 180–190, 1998.

RAHMAN, M. M. et al. Employees' retention strategy on Quality of Work Life (QWL) dimensions of private commercial banks in Bangladesh. **Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 25, n. 2, p. 647–662, 2017.

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.

HERZBERG, F. The motivation to Work Among Finnish Supervisors. **Personnel Psychology**, v. 18, n. 4, p. 393–402, 1965.

HIGGINBOTHAM, J. S. The satisfaction equation. **Research & Development**, v. 39, n. 10, p. 1–9, 1997.

HOLTOM, B. C. et al. Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 231–174, 2008.

HOYOS, M.; GREEN, A. Recruitment and retention issues in rural labour markets. **Journal of Rural Studies**, v. 27, n. 2, p. 171–180, 2011.

JESSEN, J. T. Job satisfaction and social rewards in the social services. **Journal of Comparative Social Work**, v. 5, n. 1, p. 1–18, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MAURER, T. J.; LIPPSTREU, M. Who will be committed to an organization that provides support for employee development? **Journal of Management Development**, v. 27, n. 3, p. 328–347, 2008.

MELLO, D. A. DE. **Análise dos fatores de retenção de empregados em organizações que atuam no Brasil**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2014.

MILMAN, A.; DICKSON, D. Employment characteristics and retention predictors among hourly employees in large US theme parks and attractions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26, n. 3, p. 447–469, 2014.

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.

MUTSUDDI, I.; SINHA, C. Role of collectivistic, individualistic approaches and social factors for employee retention: A study on selected IT organizations in the NCR of Delhi. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v. 15, n. 1, p. 327–347, 2017.

RAHMAN, M. M. et al. Employees' retention strategy on Quality of Work Life (QWL) dimensions of private commercial banks in Bangladesh. **Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 25, n. 2, p. 647–662, 2017.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SPENCER, D. G. Employee voice and employee retention. **Academy of Management Journal**. **Academy of Management**, v. 29, n. 3, p. 488–502, 1986.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. **Executivo: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2007.

VAN DYK, J.; COETZEE, M. Retention factors in relation to organisational commitment in medical and information technology services. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 10, n. 2, p. 1–11, 2012.

VELIYATH, R.; FITZGERALD, E. Firm capabilities, business strategies, customer

preferences, and hypercompetitive arenas: the sustainability of competitive advantages with implications for firm competitiveness. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 10, n. 1, p. 56–82, 2000.

VILELA, N. G. S.; LOURENÇO, M. L. Conflito trabalho-família, políticas de apoio à família e gênero: Um panorama do atual cenário de estudos. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 11, n. 6, p. 1377–1393, 2017.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: Introdução ao tema. In: WOOD JUNIOR, T. (Ed.). **Mudança Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.