

**Área temática:**

5.5. Gestão de Pessoas, Políticas, Modelos e Práticas

**Título:**

Variáveis de Retenção no Setor Bancário

**AUTORES**

**DANIEL ANDERE DE MELLO**

Universidade de São Paulo  
daniel@danielmello.com

**TATIANI SILVA DOS SANTOS**

Universidade de São Paulo  
tatianiss@yahoo.com.br

**Resumo**

Dentro da perspectiva da *Resource-based View* (RBV), este artigo teve como objetivo levantar as variáveis influenciadoras da retenção de funcionários dentro das organizações do setor bancário brasileiro. A maioria dos estudos sobre o assunto foca nas influências das práticas de gestão de pessoas na manutenção dos funcionários ou analisam os motivos da saída deles. No entanto, é importante entender as principais razões de permanência dos funcionários nas instituições, o nó invisível que os une a empresa. Assim, foram analisados os fatores de retenção junto a 5.390 funcionários de 11 diferentes instituições bancárias brasileiras. Entre os fatores mais citados destacam-se oportunidades de desenvolvimento, satisfação com o trabalho, estabilidade e segurança, recompensas extrínsecas e justiça organizacional. A importância dada a estes fatores variou segundo o tipo de banco e as características dos funcionários em relação a faixa etária, faixa salarial e cargo. Assim, torna-se essencial à organização olhar além dos recursos financeiros para promover a retenção dos funcionários, buscando ainda a integração destes à estratégia organizacional.

**Abstract**

From the perspective of Resource-based View (RBV), this paper has as objective raise the influential variables for the retention of employees within the organizations of the Brazilian banking sector. The majority of the studies about this subjects focus in the influences of people management practices in employee's maintenance or analyze why they left. However it's important understand the main reasons that employees stay in the institutions, the invisible knot that bind them to the company. Therefore it was analyzed the retention factors with 5390 employees of 11 different Brazilian banks. Among the most cited factors the ones that appear more are development opportunities, job satisfaction stability and security, extrinsic rewards and organizational justice. The importance given to these factors changed according the bank's type and the employees characteristics of age, salary and job position. Therefore it's essential to the organization to look beyond the financial resources to promote the employee's retention seeking the integration of these factors in the company strategies.

**Palavras-chave:** Fatores de Retenção; *Resource-based View* (RBV); Setor Bancário.

## 1. Introdução

Ao longo do desenvolvimento do pensamento administrativo, o instrumento de busca por eficácia e eficiência organizacional foi sendo alterado. Observa-se desde abordagens que focavam quase que exclusivamente na estrutura da organização formal (perspectiva clássica), até abordagens contemporâneas, que focam tanto em aspectos ambientais quanto em sua capacidade de gerar valor aos consumidores (SILVA, 2008).

Nesse sentido, é inegável a importância que os recursos internos à organização obtêm na busca pela vantagem competitiva. No entanto, dentro de uma perspectiva mais atual, estes recursos internos não devem ser vistos apenas como os bens tangíveis, mas também como tudo aquilo que a empresa possui e agrega valor ao produto ou serviço entregue por ela (WERNERFELT, 1984; FLEURY; OLIVEIRA JR, 2002), seja quantificável ou não.

Isto pode ser explicado pela *Resource-based View* (RBV), corrente de pensamento que apregoa que empresas com recursos superiores são capazes de produzir mais, com custo mais eficiente, e/ou realçar a satisfação do consumidor; portanto, possibilitando o alcance da lucratividade (MILLER; ROSS, 2003). Quanto mais heterogêneos, valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não-substituíveis forem os recursos, maior será a vantagem competitiva da empresa (BARNEY, 1991).

Segundo Mathews (2002), este olhar que as organizações dirigem para si lhes impõe dois grandes desafios. O primeiro refere-se à maneira de trabalhar com esses recursos internos de modo a se derivar oportunidades de lucro. O segundo depara-se com a questão “Como encapsular esses recursos dentro da empresa?”.

Quando as fontes internas analisadas são as pessoas que trabalham nas organizações, as empresas já desenvolveram inúmeros processos e práticas na área de Recursos Humanos para extrair o máximo proveito desses recursos. No entanto, a resposta ao segundo desafio é incipiente e as empresas ainda buscam mais assertividade sobre como manter as pessoas que trazem vantagem competitiva dentro de seu ambiente. O cenário brasileiro de diminuição dos níveis de desemprego nos últimos anos (IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2012) alavancou a relevância da retenção de funcionários, embora a importância a este fator deva ser dada mesmo em tempos de recessão (YAMAMOTO, 2011).

No entanto, este nem sempre foi o ponto principal das teorias e estudos que tratam do capital humano da empresa. Uma busca em livros e periódicos da área de gestão de pessoas permite averiguar que existe uma preocupação maior com a rotatividade de funcionários em detrimento às práticas e fatores que levam os funcionários a permanecer nas empresas.

Diante disso, **esta pesquisa teve como premissa levantar as variáveis influenciadoras da retenção de funcionários dentro das organizações do setor bancário brasileiro.** Para tanto, é realizado um *overview* da literatura sobre retenção. Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada no trabalho, bem como os resultados encontrados na pesquisa. O trabalho é encerrado pelas considerações finais, nas quais são realizadas comparações entre os dados encontrados na literatura e nesta pesquisa, além da apresentação das limitações deste estudo e de sugestões para pesquisas futuras.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Retenção

Uma rápida busca em periódicos da área de Recursos Humanos permite averiguar que se tem pesquisado muito mais a respeito de fatores que geram rotatividade do que aqueles fatores que levam os funcionários a permanecer na empresa (HAUSKNECHT; RODDA;

HOWARD, 2009), ou seja, sabe-se muito mais a respeito de fatores que levam o funcionário a deixar a organização do que sobre aqueles que promovem sua retenção.

De uma forma geral, retenção pode ser vista como a habilidade da empresa de manter os funcionários onde eles já se encontram (BERNTHAL; WELLINS, 2001). Desta forma, a empresa deveria investir recursos financeiros e humanos em diferentes processos e práticas que levassem a permanência dos funcionários na empresa.

No entanto, as práticas de retenção estão normalmente associadas a gestão de talentos, ou seja, retenção pode ser vista como uma forma de ‘prender’ funcionários essenciais para o desempenho da empresa (ULRICH, 2000). Assim, os recursos financeiros e humanos seriam canalizados apenas para funcionários-chave da organização.

Hausknecht, Rodda e Howard (2009) acreditam que as políticas de retenção podem ser desvantajosas se elas forem para todos os funcionários, independentemente do nível de desempenho dos funcionários. Nas políticas de retenção de funcionários, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos deve utilizar-se da Teoria Contingencial, em que as práticas devem estar alinhadas à estratégia da empresa (DELERY; DOTY, 1996). O ambiente econômico e social que a organização está inserida também é um fator importante no estabelecimento das práticas de retenção.

A análise do cenário brasileiro apresenta algumas justificativas para que as empresas busquem a retenção de seus funcionários. Dados do IBGE (2012) mostram que a taxa de desocupação tem caído nos últimos 10 anos, enquanto o MTE – CAGED (2012) revela que a taxa de demissão sem justa causa tem caído e o desligamento a pedido do funcionário tem aumentado. Isso significa que há menos oferta de mão de obra no mercado de trabalho, e que a perda de um funcionário pode significar dificuldade na contratação de outro.

Além disso, Yamamoto (2011) aponta que ao falhar em reter funcionários, a organização está sujeita ao aumento de custos imediatos como gastos em contratação, realocação de pessoal, treinamentos, além de possível queda na produção. Outros custos intangíveis e que terão efeitos a longo prazo ocorrem com o conhecimento tácito crítico que pode ser perdido quando funcionários deixam a empresa (HAESLI; BOXALL, 2005; YAMAMOTO, 2011).

Este contexto coloca a retenção não mais como uma simples prática da área de Recursos Humanos, mas como uma função estratégica. Isto implica na tratativa deste conceito de uma perspectiva macro, buscando o alinhamento das práticas da área e outros fatores organizacionais.

Silva, Basques e Facco (2006) afirmam que o contexto econômico atual não só permite o reconhecimento da importância, mas ainda valoriza o impacto do alinhamento dos sistemas de RH com o esforço de implementação da estratégia organizacional. Assim, o modelo estratégico de gestão de pessoas deve propor novas formas de relacionamentos entre empresa e empregados, buscando a geração de atitudes positivas ao trabalho e à empresa (CESAR; BIDO; SAAD, 2007).

## **2.2. Variáveis que propiciam retenção**

Mudanças sociais, culturais e tecnológicas têm imposto diferentes desafios às organizações na atualidade. Neste sentido, Leonardo (2002) acredita que é imperativo que a área de recursos humanos assuma diferentes medidas para a manutenção dos talentos da empresa. De modo geral, essas medidas estão relacionadas tanto a aspectos materiais (por exemplo, salário), como a aspectos sociais do trabalho (por exemplo, estilo de liderança).

Este estudo baseou-se no modelo de fatores de retenção proposto por Hausknecht, Rodda e Howard (2009), onde foram estabelecidas 12 fatores de retenção de funcionários: Satisfação com o trabalho; Falta de alternativas; Recompensas extrínsecas; Oportunidades de

desenvolvimento; Fator relacional; Investimento; Influências não relacionadas ao trabalho; Comprometimento organizacional; Justiça organizacional; Prestígio organizacional; Plano de flexibilidade no trabalho; e, Localização.

O Quadro 1 apresenta estes fatores, suas definições e os principais autores referenciais:

Fator	Definição	Autores
Satisfação no trabalho	O grau em que as pessoas gostam de seu trabalho.	(MARCH; SIMON, 1958)
Falta de alternativas	Crenças sobre a indisponibilidade de emprego no mercado de trabalho.	
Recompensas extrínsecas	A remuneração, benefícios ou equivalentes distribuídos em troca do trabalho.	(PORTER; STEERS, 1973)
Oportunidades de Desenvolvimento	A possibilidade de aprendizado e de alcance de níveis hierárquicos mais elevados dentro da organização.	
Fator Relacional	Importância dada à relação com colegas ou clientes da organização.	
Investimento	Percepções sobre o tempo de serviço dispendido na organização.	
Influências não relacionadas ao trabalho	A existência de responsabilidades e compromissos fora da atuação na organização.	
Comprometimento Organizacional	Identificação e envolvimento dos indivíduos com a organização.	(MOBLEY <i>et al.</i> , 1979; JOO, 2010)
Justiça Organizacional	Percepções sobre a justiça relacionada à atribuição de recompensas, políticas, procedimentos e tratamento interpessoal.	(PRICE; MUELLER, 1981)
Flexibilidade no trabalho	Caráter da jornada de trabalho e horários.	(BALTES <i>et al.</i> , 1999)
		(DALTON; MESCH, 1990)
Prestígio Organizacional	O grau em que a organização é percebida como de boa reputação e bem estimada.	(MUCHINSKY; MORROW, 1980)
Localização	A proximidade do local de trabalho em relação à própria casa.	(MITCHELL; HOLTOM; LEE, 2001)
Estabilidade e Segurança	Percepção de estabilidade de emprego e segurança financeira.	(CLARK; WHITEMAN, 1983) (NEUMARK; POLSKY; HANSEN, 1999) (JOHNSON, 2001)
Esperança de Melhoria	Expectativa de melhoria nas condições de trabalho oferecidas pela organização.	(DECHANDT; CASADO, 2005)

Fonte: Adaptado de Hausknecht, Rodda e Howard (2009).

#### Quadro 1 - Principais variáveis encontradas na literatura que levam a retenção

Ao se considerar que o levantamento de dados ocorria no cenário brasileiro, verificou-se a necessidade de dois fatores adicionais de retenção ao modelo proposto: Estabilidade e Segurança e Esperança de Melhoria.

A ideia de Estabilidade e Segurança é muito presente no setor público, uma vez que o funcionário, admitido através de concurso público, tende a permanecer na instituição até a aposentadoria ou quando o mesmo pede demissão. Já a Esperança de Melhoria está atrelada a característica de flexibilidade e tolerância apresentada pelos brasileiros, que apresenta raízes históricas e justifica o fato da população ser vista como bastante esperançosa e capaz de esquecer erros e problemas.

Apesar das recompensas extrínsecas, especialmente o dinheiro, serem os fatores mais óbvios de retenção, Abrams (2004) afirma que é necessária uma compreensão mais profunda sobre o tema. Isto porque bônus e outros incentivos financeiros fazem com que os

empregados permaneçam na empresa por um determinado período de tempo, mas em longo prazo outras variáveis devem intervir na relação.

### 3. Metodologia

Para que o objetivo proposto fosse alcançado, realizou-se uma pesquisa de cunho quantitativo, com a realização de um levantamento junto a funcionários de diferentes bancos brasileiros questionando-os sobre as razões que os levavam a permanecer na empresa.

Esse levantamento foi realizado em 2011 com funcionários de 11 bancos diferentes, seguindo a distribuição delineada na Tabela 1. Estas instituições empregam juntas mais de 455 mil funcionários em um setor de alta relevância na economia brasileira.

Tabela 1 - Classificação dos respondentes seguindo posição do banco

Classificação dos Bancos	No. Instituições	No. Funcionários	No. Respondentes
Bancos Privados - Grande Porte	5	257.545	2.880
Bancos Públicos - Grande Porte	2	192.247	1.168
Bancos Privados - Pequeno e Médio Porte	4	5.641	1.342
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>455.433</b>	<b>5390</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Aos participantes foi feita a pergunta “Qual a principal razão que faz com que você continue trabalhando nessa empresa?”. Eles deveriam respondê-la valendo-se de, no máximo, 15 caracteres. Foi feita a análise de conteúdo com todas as respostas obtidas e, em seguida, estas foram categorizadas dentro de um dos fatores de retenção conforme modelo de Hausknecht, Rodda e Howard (2009).

Fator de Retenção	Palavras-chave
Oportunidades de Desenvolvimento	carreira, aprendizagem, oportunidades, crescimento, desenvolvimento
Satisfação com o Trabalho	realização, satisfação, prazer, gostar, trabalho
Recompensas Extrínsecas	salário, benefícios, remuneração, financeiro
Comprometimento Organizacional	comprometimento, dedicação, lealdade, profissionalismo
Justiça Organizacional	respeito, transparência, confiança, reconhecimento, ética
Estabilidade e Segurança	estabilidade, segurança, conforto, tranquilidade, garantia
Prestígio Organizacional	orgulho, credibilidade, solidez, empresa
Fator Relacional	amizade, pessoas, ambiente, companheirismo, colegas
Influências não Relacionadas ao Trabalho	família, qualidade de vida, responsabilidades, compromissos
Falta de Alternativas	falta de opção, necessidade
Esperança de Melhoria	esperança, expectativa, futuro, melhorar
Plano de Flexibilidade no Trabalho	flexibilidade, liberdade, horário, autonomia
Investimento	aposentadoria, tempo de casa
Localização	localização, proximidade

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2 - Palavras-chave da categorização dos fatores de retenção

O Quadro 2 apresenta as palavras-chave de cada fator de retenção na categorização. Durante a análise percebeu-se a necessidade de inclusão de novas categorias não existentes no modelo utilizado: Estabilidade e segurança e Esperança de melhoria, totalizando a classificação em 14 categorias diferentes.

Das 5390 respostas, 688 foram excluídas da análise por não se enquadrarem nas categorias ou apresentarem respostas em branco, alcançando 4702 respostas dentro das categorias estudadas.

O questionário também continha questões de caracterização do respondente: faixa etária, faixa salarial e cargo. Foram feitos cruzamentos dos fatores de retenção com as variáveis relacionadas ao perfil do respondente.

## 4. Resultados

### 4.1. Caracterização das Instituições Bancárias

Além das características já apontadas anteriormente na Tabela 1, os bancos que fizeram parte da amostra analisada apresentam as características mostradas nas Tabelas 2, 3 e 4.

Tabela 2 - Origem do capital dos bancos estudados

Origem do Capital	No. de Bancos	%
Nacional	8	73
Internacional	3	27
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 3 - Tempo de operação (em anos) dos bancos

Anos de Operação	No. de Bancos	%
De 3 a 5 anos	0	0
De 6 a 10 anos	0	0
De 11 a 20 anos	2	18
De 21 a 30 anos	1	9
De 31 a 40 anos	1	9
De 41 a 50 anos	0	0
De 51 a 60 anos	0	0
Mais de 61 anos	7	64
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 4 - Estados sede dos bancos pesquisados

Estado	No. de Bancos	%
SP	6	55
PR	2	18
DF	2	18
MG	1	9
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise das tabelas permite verificar que os bancos analisados caracterizam-se prioritariamente por serem privados, de grande porte, de capital nacional, operando no Brasil há mais de 60 anos e com sede no estado de São Paulo.

#### 4.2. Caracterização dos Respondentes

Os respondentes da pesquisa apresentaram as seguintes características:

Tabela 5 - Caracterização dos respondentes por cargo

<b>Cargos</b>	<b>No. de Respondentes</b>	<b>%</b>
Diretores	34	1
Gerentes	1594	30
Supervisores	566	11
Vendedores	185	3
Administrativos	920	17
Técnicos	883	16
Operacionais	909	17
Não responderam	299	6
<b>Total</b>	<b>5390</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 6 - Caracterização dos respondentes por faixa salarial

<b>Faixas de salário</b>	<b>No. de Respondentes</b>	<b>%</b>
Até R\$ 1.020,00	88	2
De R\$ 1.020,01 a R\$ 1.530,00	540	10
De R\$ 1.530,01 a R\$ 3.060,00	1905	35
De R\$ 3.060,01 a R\$ 6.120,00	1541	29
De R\$ 6.120,01 a R\$ 8.160,00	494	9
Mais de R\$ 8.160,00	663	12
Não responderam	159	3
<b>Total</b>	<b>5390</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 7 - Caracterização dos respondentes por faixa etária

<b>Faixa Etária</b>	<b>No. de Respondentes</b>	<b>%</b>
Até 24 anos	668	12
De 25 a 29 anos	1102	20
De 30 a 39 anos	1693	31
De 40 a 49 anos	1314	24
Mais de 50	517	10
Não responderam	96	2
<b>Total</b>	<b>5390</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A amostra caracteriza-se por funcionários que ocupam cargos principalmente de gerentes, recebendo um salário entre R\$1.500,00 e R\$3.000,00, com idade entre 30 e 39 anos. Na caracterização dos cargos é importante destacar que, no setor estudado, cargos de gerentes

podem não serem cargos de gestão dentro da instituição, como os gerentes de relacionamento ou de conta.

### 4.3. Fatores de Retenção

Por fim, verificou-se que todas as variáveis propostas no modelo de Hausknecht Rodda e Howard (2009), e as variáveis “Estabilidade e segurança” e “Esperança de melhoria” foram citadas pelos participantes da pesquisa como razão para continuar trabalhando na empresa.

A tabela revela que mesmo que as variáveis propostas na literatura tomada de base tenham encontrado procedência nas respostas, algumas delas foram citadas mais vezes, entre as quais se destacam os fatores: Oportunidades de desenvolvimento; Satisfação com o trabalho; Estabilidade e segurança; e, Recompensas extrínsecas. Os fatores que menos se destacaram, dentre os citados, foram Localização e Plano de flexibilidade no trabalho.

A frequência das respostas dadas é apresentada na Tabela 8.

Tabela 8 - Percentual de fatores de retenção indicados pelos participantes

Fatores de Retenção	%
Oportunidades de Desenvolvimento	22,5
Satisfação com o Trabalho	15,7
Estabilidade e Segurança	14,8
Recompensas extrínsecas	14,8
Comprometimento Organizacional	8,9
Justiça Organizacional	6,2
Prestígio Organizacional	4,7
Fator Relacional	3,5
Influências não relacionadas ao trabalho	2,8
Falta de alternativas	2,7
Investimento	1,7
Esperança de Melhoria	1,0
Plano de flexibilidade no trabalho	0,5
Localização	0,1
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os principais fatores de retenção também foram avaliados pela sua distribuição de acordo com a classificação do banco. Esta análise demonstrou-se importante em razão das diferenças apresentadas principalmente entre bancos públicos e bancos privados. As diferenças de porte entre os bancos privados não apresentou muitas variações significativas.

A tabela 9 revela que os bancos privados, tanto os de grande porte quanto os de pequeno e médio porte, têm fatores de retenção similares, destacando-se: oportunidades de desenvolvimento, satisfação com o trabalho e recompensas extrínsecas.



Tabela 9 - Percentual dos fatores de retenção por tipo de banco

Fatores de Retenção	Bancos Privados - Grande Porte	Bancos Privados - Pequeno e Médio Porte	Bancos Públicos - Grande Porte
Oportunidades de Desenvolvimento	27,1	24,0	9,7
Satisfação com o Trabalho	16,7	17,9	10,9
Estabilidade e Segurança	6,8	6,8	43,1
Recompensas extrínsecas	16,5	15,1	10,5
Comprometimento Organizacional	10,2	9,0	5,8
Justiça Organizacional	6,3	8,4	3,5
Prestígio Organizacional	5,7	3,8	3,3
Fator Relacional	2,9	7,3	0,9
Influências não relacionadas ao trabalho	2,5	3,3	3,0
Falta de alternativas	2,4	1,8	4,4
Investimento	1,4	0,9	3,4
Esperança de Melhoria	1,0	0,9	1,0
Plano de flexibilidade no trabalho	0,4	0,7	0,5
Localização	0,2	0,1	0,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

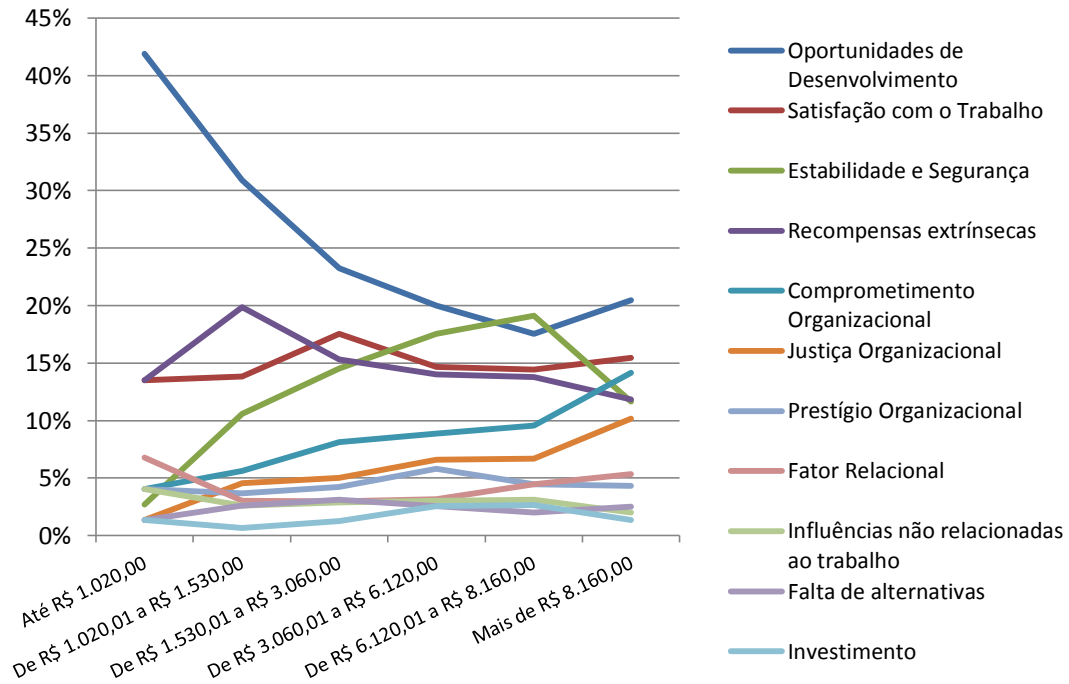
Fonte: Elaborado pelos autores.

Um fator de retenção que merece ser destacado nos bancos privados de pequeno e médio porte é o “Fator relacional”, que foi citado por 7,3% dos respondentes enquanto nos bancos de grande porte este fator não chegou a 3%. Já os bancos públicos apresentam como principal variável de retenção a segurança e a estabilidade proporcionada pelo vínculo estabelecido entre empregador e empregado. Os outros fatores dos bancos públicos que apresentaram percentuais maiores que nos bancos privados foram “Falta de alternativas” e “Investimento”.

Para as análises posteriores não foram considerados os fatores “Esperança de Melhoria”, “Plano de flexibilidade no trabalho” e “Localização” devido a pequena participação percentual dos mesmos, não atingindo mais de 1% dos respondentes.

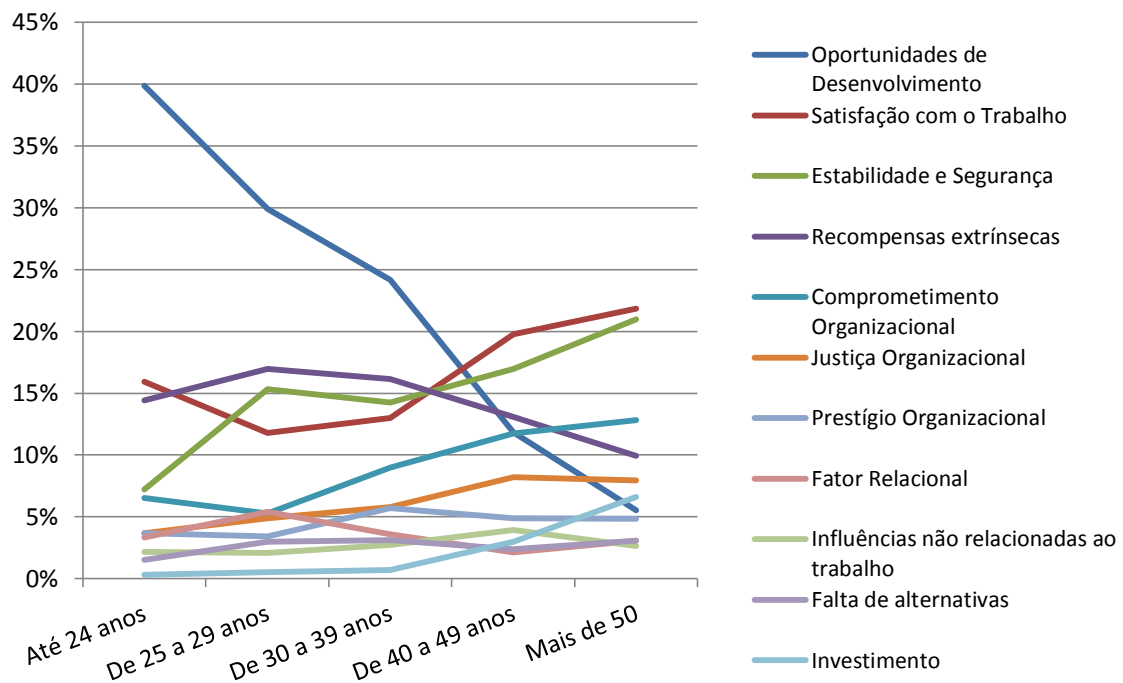
Os dados também foram analisados com base nas características dos respondentes como faixa salarial, faixa etária e cargo, e os percentuais das variáveis de retenção foram distribuídos conforme resultados apresentados nos Gráficos 2, 3 e 4.

Gráfico 1 - Distribuição das variáveis de retenção segundo a faixa salarial



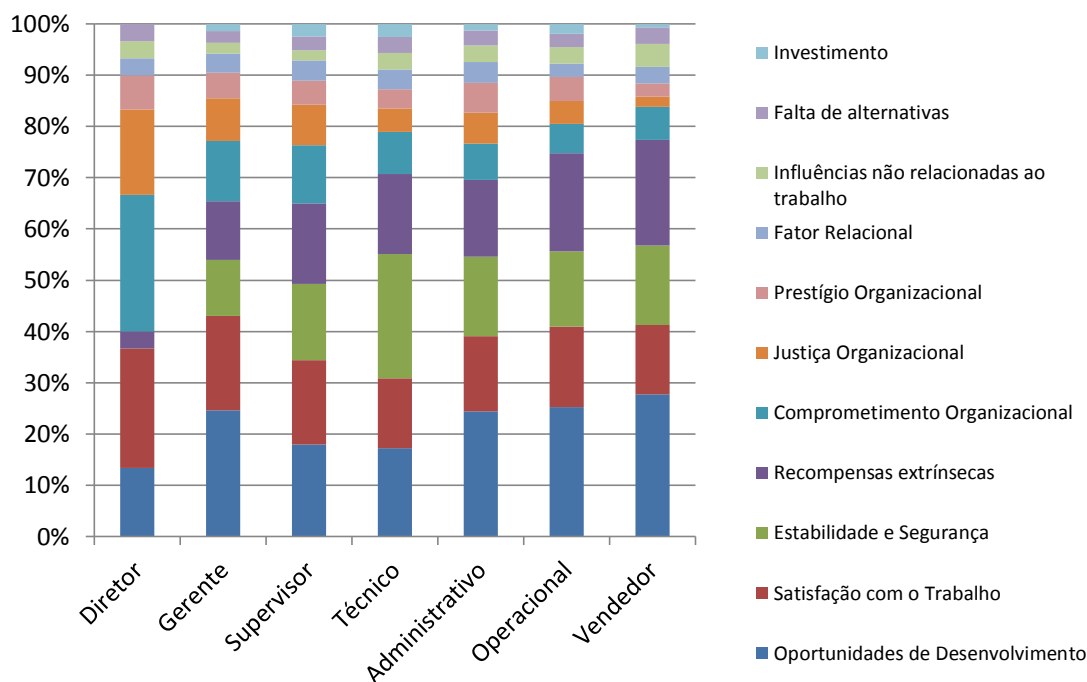
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 2 - Distribuição das variáveis de retenção segundo a faixa etária



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 3 - Distribuição das variáveis de retenção segundo o cargo



Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise do Gráfico 2 permite verificar que a oportunidade de desenvolvimento como fator de retenção diminui conforme o salário aumenta, enquanto o percentual de estabilidade e segurança aumenta conforme a remuneração. No entanto, há um ponto de inflexão para pessoas que ganham acima de R\$8.000,00, pois a tendência da curva de oportunidades de desenvolvimento e estabilidade e segurança se invertem. As variáveis satisfação com o trabalho e recompensas extrínsecas mostraram-se importantes, mas apresentam certa constância ao longo das diferentes faixas salariais. Os fatores comprometimento organizacional e justiça organizacional são os únicos em que a participação aumenta conforme o aumento da faixa salarial, para todas as faixas.

A análise do Gráfico 3 é similar. A retenção proporcionada pela oportunidade de desenvolvimento perde valor como fator de retenção para os funcionários mais velhos, o que é compreensível, uma vez que as possibilidades de crescimento tendem a se reduzir. As recompensas extrínsecas também perdem sua importância com o aumento da faixa etária. O efeito inverso acontece com as variáveis: satisfação com o trabalho e a estabilidade e a segurança, que ganham importância conforme aumenta a idade dos respondentes.

No Gráfico 4 é possível observar que há uma diversidade maior nas respostas dadas. Alguns pontos merecem destaque. O primeiro deles é que, para os cargos mais altos da organização (diretores, gerentes e supervisores), os fatores que mais levam a retenção são: comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho, justiça organizacional e oportunidades de desenvolvimento; diminuindo seu valor gradativamente da posição hierárquica maior para a menor. Já para cargos hierárquicos menores (técnico, administrativo, operacional e vendedor), as variáveis mais importantes para a retenção são: oportunidade de desenvolvimento e recompensas extrínsecas, além da maior participação do fator estabilidade e segurança.

## 5. Considerações finais

Os dados encontrados nesta pesquisa confirmaram que, na perspectiva dos funcionários, além das recompensas financeiras, outras variáveis têm forte impacto na decisão de permanecer na organização. Isto coloca a retenção não mais como uma mera prática da área de Recursos Humanos, mas sob um ponto de vista estratégico, no qual é fundamental o desenvolvimento de um bom relacionamento entre os funcionários e a empresa como um todo (CESAR; BIDO; SAAD, 2007).

Essa perspectiva estratégica não tira a importância dada às recompensas monetárias usadas para reter o funcionário, mas a coloca como uma estratégia que pode trabalhar bem no curto prazo, mas no longo prazo pode causar coisas ruins e ser uma estratégia difícil de ser parada (ABRAMS, 2004). Assim, é essencial que as empresas olhem para a retenção de funcionários de forma mais abrangente.

Assim, investir em retenção não deve ser uma prática exclusiva da área de recursos humanos. É necessário trabalhar dentro de uma perspectiva sistêmica, lidando com diversos processos simultaneamente, como recrutamento, desenvolvimento, carreira e gestão de competências (DUNZER; MELO; MELO, 2008).

Comparando o resultado deste estudo com o realizado por Hausknecht, Rodda e Howard (2009), verificou-se que os dados deste estudo, feito em uma empresa de lazer e hotelaria dos Estados Unidos, foi diferente do encontrado no setor bancário brasileiro.

Os resultados do estudo americano apontaram para o fator “Satisfação no trabalho” como o principal fator de retenção, seguido por “Recompensas extrínsecas” e “Fator relacional”. O fator “Oportunidades de desenvolvimento” foi apenas o oitavo mais citado. Embora o setor analisado por este artigo não tenha sido o mesmo, podemos inferir pela grande diferença de resultados que fatores culturais também influenciam na percepção dos fatores de retenção pelos funcionários.

No entanto, é importante reconhecer que este estudo não deve ser generalizado para outras instituições ou setores diferentes do analisado. E a limitação desse estudo passa a ser o ponto de partida para outros estudos, especialmente no cenário brasileiro.

Além disso, os resultados obtidos na análise por tipo de banco demonstram uma disparidade de percepções entre funcionários de bancos privados e de públicos e mereciam análises mais profundas e novos estudos. Como sugestão, cabe colocar ainda a possibilidade de se trabalhar com a variável cultural, seja em nível social ou em nível profissional, buscando entender mais a fundo as origens das percepções de importância dadas pelos funcionários às variáveis de retenção.

Outro ponto importante a ser levantado é que este estudo não trabalhou com a associação entre retenção e gestão de talentos, como muitos estudos da área fazem. Este estudo procurou identificar os que as pessoas enxergam como fatores que as fazem permanecer na empresa, independentemente do funcionário ser considerado chave ou não. Nesse sentido, o mesmo estudo poderia ser replicado apenas com funcionários estratégicos, verificando se existe alguma diferença com relação aos dados encontrados aqui.

Análises de outros setores da economia brasileira também seriam importantes, inclusive para comparação com o resultado obtido neste estudo. Novos estudos que utilizem a variável de desempenho dos funcionários seriam importantes para distinguir a percepção deste grupo e facilitar o desenvolvimento de práticas de retenção específicas.

Recomenda-se também estudos sobre os efeitos das práticas de gestão de pessoas em cada um dos fatores de retenção deste estudo.

## 6. Referências Bibliográficas

- ABRAMS, M. N. Employee retention strategies: lessons from the best. **Healthcare executive**, v. 19, n. 4, p. 18-22, 2004.
- BALTES, B. B. et al. Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 4, p. 496-513, 1999.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERNTHAL, P.; WELLINS, R. Retaining talent: A benchmarking study. **HR Benchmark Group: Developmental**, 2001.
- CESAR, A. M. R.; BIDO, D. DE S.; SAAD, S. M. A “**evolução**” da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...Rio de Janeiro - RJ: XXXI EnANPAD**, 2007
- CLARK, G. L.; WHITEMAN, J. Why poor people do not move: job search behavior and disequilibrium amongst local labor markets. **Environment and Planning A**, v. 15, n. 1, p. 85-104, 1983.
- DALTON, D. R.; MESCH, D. J. The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 370, jun. 1990.
- DECHANDT, S. G.; CASADO, T. **Dimensões da Cultura Brasileira na Visão dos Expatriados**. In: Seminários de Administração - SEMEAD. **Anais...São Paulo - SP: VIII SEMEAD**, 2005
- DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic , contingency , and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.
- DUNZER, G. A.; MELO, E. M. P.; MELO, J. DE S. C. **Desafios de Atração e Retenção de Talentos**. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...Rio de Janeiro - RJ: XXXII EnANPAD**, 2008
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. DE M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: **As pessoas na organização**. [S.l: s.n.]. p. 133-146.
- HAESLI, A.; BOXALL, P. When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 11, p. 1955-1975, nov. 2005.
- HAUSKNECHT, J.; 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.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE - Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa**. Rio de Janeiro: [s.n.].
- JOHNSON, M. K. Job Values in the Young Adult Transition : Change and Stability with Age. **Social Psychology Quarterly**, v. 64, n. 4, p. 297-317, 2001.

- JOO, B. Organizational Commitment for Knowledge Workers : The Roles of Perceived Organizational Learning Culture , Leader – Member Exchange Quality , and Turnover Intention. **Human resource development quarterly**, v. 21, n. 1, p. 69-85, 2010.
- LEONARDO, J. M. A. A Guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.
- MARCH, J.; SIMON, H. **Organizations**. [S.l.] Wiley, 1958. p. 262
- MATHEWS, J. A. A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 12, n. 1-2, p. 29-54, 1 mar. 2002.
- MILLER, S. R.; ROSS, A. D. An exploratory analysis of resource utilization across organizational units: Understanding the resource-based view. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 1062-1083, 2003.
- MITCHELL, T.; HOLTOM, B.; LEE, T. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 1102-1122, 2001.
- MOBLEY, W. H. et al. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. **Psychological Bulletin**, v. 86, n. 3, p. 493-522, 1979.
- MUCHINSKY, P.; MORROW, P. C. A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. **Journal of Vocational Behavior**, v. 290, p. 263-290, 1980.
- NEUMARK, D.; POLSKY, D.; HANSEN, D. Has job stability declined yet. **Journal of Labor Economics**, v. 17, n. 4, p. 29-64, 1999.
- 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, 1973.
- 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.
- SILVA, G. A. V. DA; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. **REGE Revista de Gestão USP**, v. 13, n. 3, p. 87-100, 2006.
- SILVA, R. O. DA. **Teorias da Administração**. 1a. ed. [S.l.] Pearson, 2008. p. 496
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- YAMAMOTO, H. The relationship between employee benefit management and employee retention. **Journal of Human Resource Management**, n. June 2012, p. 37-41, 2011.