

Área Temática: Gestão de Pessoas, Políticas, Modelos e Práticas

Título: Retenção de Pessoas: a Perspectiva das Empresas

AUTORES

ANA CAROLINA MESSIAS SHINODA

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA-USP
carol.shinoda@gmail.com

ANGELA CHRISTINA LUCAS

Universidade de São Paulo
angela.lucas@Uol.com.br

DÉBORA ROSSI DO NASCIMENTO

Universidade de São Paulo
dequinhabh@gmail.com

ELZA FÁTIMA ROSA VELOSO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
elzafr@uol.com.br

JOEL SOUZA DUTRA

Universidade de São Paulo
jdutra@usp.br

Resumo: Retenção é um tema que demanda pesquisas tanto por sua importância teórica quanto prática. Neste contexto, este estudo teve como objetivo identificar as principais categorias associadas à retenção de pessoas na perspectiva de organizações presentes no Brasil. Foi realizada uma análise de conteúdo a partir de materiais que descrevem as práticas de gestão de 150 empresas presentes no Brasil. Entre os resultados, tem-se que 76,7% delas (115 empresas) citaram espontaneamente os termos “reter” e “retenção” e que 34,4% das citações estavam associadas à categoria Remuneração. Este resultado indica a necessidade de as empresas avaliarem se a ênfase nesta categoria está retendo os profissionais desejados, pois foi identificado em estudos anteriores que remuneração não é o fator mais relevante para reter os talentos. Além disso, na pesquisa realizada, mais da metade das citações sobre retenção (57,4%) estava associada a mais de 3 categorias, o que permite levantar a hipótese de que retenção é abordada de maneira integrada pelas organizações pesquisadas. Esta hipótese é reforçada pela constatação de que 69,9% das citações sobre retenção terem sido feitas em conjunto com outros processos (principalmente atração e desenvolvimento). Este é um estudo exploratório que pode servir de base a estudos futuros sobre o tema.

Abstract: *Retention is a subject that requires research due to its importance for theory and practice. In this context, this study aimed to identifying the main categories associated to people retention in the perspective of organizations located in Brazil. A content analysis was conducted from reports that describe management practices of 150 companies in Brazil. Among the results, it can be pointed that 76,7% of them (115 companies) mentioned spontaneously the terms “retain” and “retention” and that 34,4% of the quotations were associated to the Remuneration category. This result signalizes the need for companies to evaluate if the emphasis in this category is retaining the intended employees, once it was*

identified in previous studies that remuneration is not the main relevant factor to retain talents. Besides, in the conducted research, more than half of the retention quotes (57,4%) were associated to 3 categories, what allows us to raise the hypothesis that retention in approached in a integrated manner by the analyzed companies. This hypothesis is enhanced by the finding that 69,9% of the retention quotes have been made jointly with other processes (mainly attraction and development). This is an exploratory research that can serve as a basis for future studies.

Palavras-chave: retenção, reter, rotatividade.

1. Introdução

O presente estudo busca explorar o tema de retenção no Brasil. Sendo assim, tem como objetivo identificar as principais categorias associadas à retenção na perspectiva de organizações presentes no Brasil. Para isso foram analisados dados das 150 empresas eleitas em 2011 como As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil, pesquisa pública que contou com um total de 504 empresas inscritas. Estas empresas se destacam no mercado brasileiro em termos de clima organizacional positivo e práticas de gestão de pessoas.

Os dados analisados referem-se aos cadernos de evidências de cada uma das 150 empresas. Este é um material qualitativo no qual as empresas participantes da pesquisa descrevem suas práticas de gestão de pessoas como parte do processo de avaliação. Foi realizada uma análise de conteúdo deste material com base na busca dos termos “reter” e “retenção”.

Uma vez explicado o objetivo do estudo, é importante compreender a importância de pesquisas relacionadas ao tema de retenção no Brasil.

O Brasil conquistou um posto de destaque no cenário internacional: tem participação nos principais organismos internacionais tanto de ordem política na ONU quanto econômica na OMC e FMI (em que participa como prestador). Além disso, possui representatividade na região sul-americana com 53% do total do continente (MDIC, 2011).

De acordo com a Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2012), o Brasil apresenta uma política econômica percebida como prudente pelos atores internacionais e com potencial de crescimento econômico superior à média global (projeção de aumento de 5% do PIB brasileiro ao ano versus 3,8% ao ano do PIB mundial, na década de 2010).

Desde a década de 2000, o governo promoveu uma injeção de capital nas camadas mais pobres da sociedade via programas de complementação de renda. Um destes programas foi o Bolsa-Família que, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS, 2011), desde sua criação em 2004, beneficiou 11 milhões de famílias em situação de pobreza (renda mensal abaixo de R\$ 120 por pessoa). Iniciativas como estas aumentaram o poder de compra dessa massa populacional, incentivando a economia.

Além disso, foi realizado um incremento dos subsídios para produtores rurais com o intuito de incentivar as exportações. De acordo com dados do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior as exportações a partir de 2006 cresceram ininterruptamente, apesar da crise internacional de 2008 (MDIC, 2011). O aumento do PIB brasileiro, ano a ano, deve-se principalmente à ampliação do superávit primário, ou seja, ao aumento das exportações líquidas.

Em pouco mais de uma década, a economia brasileira gerou 19 milhões de empregos formais. Apenas nos três primeiros trimestres de 2011 foram criados 2 milhões. (MTE, 2011). O atual aquecimento do mercado de trabalho reduziu o desemprego e elevou a renda do trabalhador. Além disso, a base do mercado de trabalho também foi favorecida pela política de valorização do salário mínimo.

Em um mercado aquecido, o trabalhador ampliou o seu poder de escolha, refletido no aumento do Índice de Rotatividade Geral do Mercado de Trabalho Formal medido pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Em 2001, a taxa de rotatividade era de 45,1%, já em 2010 alcançou o valor de 53,8% (BRASIL, 2012).

De acordo com os dados divulgados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico, em 2009 o número de desligamentos sem justa causa por iniciativa do empregado, chamadas “demissões a pedido” ou “desligamentos voluntários” foi o maior dos últimos 9 anos, representando 19,6% do total de demissões/desligamentos (DIEESE, 2011).

Outro fator que deriva do aumento do índice de rotatividade, característico de um mercado aquecido, é o aumento geral dos salários. O salário médio dos empregados admitidos comparado aos dos desligados cresceu continuamente até 2008 (revelando aumento dos salários médios). Houve uma redução dessa proporção em 2009 em função da crise econômica, mas em 2010 o crescimento foi retomado (MTE, 2011).

Um dado que colabora para refletir o aumento da rotatividade é o índice de tempo médio de emprego. O último dado do Ministério do Trabalho e Emprego, do ano de 2009, apontou um índice de 3,9 anos, o menor índice registrado na história.

Este contexto de aquecimento do mercado de trabalho, com aumento da rotatividade dos empregados e redução do tempo de permanência coloca a preocupação com a retenção de pessoas como uma das prioridades dos executivos. A pesquisa Delphi, realizada com 569 profissionais da área de recursos humanos e cujo objetivo foi identificar as principais tendências de gestão de pessoas no Brasil, apontou que os desafios de reter talentos/potenciais na opinião dos entrevistados, subiu de “baixa relevância” em 2003 para “alta relevância” na pesquisa confirmatória de 2010 (PROGEP-FIA, 2011).

Apesar de retenção ser um tema central de preocupação das empresas no Brasil, existem poucas pesquisas acadêmicas para compreensão do fenômeno. Em uma busca realizada nos periódicos brasileiros classificados como B1 e B2 (RAC, RAE, RAM, RAUSP, REAd) não foram identificados estudos relacionados à retenção de empregados. Foram identificados estudos relacionados apenas à retenção de clientes, retenção de conhecimento, retenção de alunos e retenção de divisas. Somente em congressos como o EnANPAD e Semead é que foram encontrados estudos relacionados à retenção de empregados. Isso demonstra que o conceito ainda está em construção no País.

Percebe-se que o estudo do tema de retenção no cenário brasileiro justifica-se tanto do ponto de vista teórico quanto prático.

2. Referencial Teórico

O conceito de retenção não aparece de forma estruturada e clara nos textos estudados. Verificou-se que existe uma abordagem de entender a retenção como oposto a *turnover*, ou seja, reter um empregado equivale a ele não sair da empresa (ABREU *et al*, 2003; RAMLALL, 2004; MENEGON; CASADO, 2006; BARRICK; ZIMMERMAN, 2009). Entretanto, há outra abordagem, relacionando a retenção aos empregados quererem ficar na empresa (MAYFIELD; MAYFIELD, 2008; KAPLAN *et al* 2011). É importante separar essas duas perspectivas, pois os processos psicológicos de decidir sair e de decidir permanecer são diferentes (MITCHELL *et al*, 2001).

Quando se discute retenção no sentido de decidir sair da empresa, o conceito de contrato psicológico deve ser analisado. O contrato psicológico é um acordo tácito sobre aquilo que se espera que seja oferecido pela organização ao empregado e pelo empregado para a organização. É possível que o empregado sinta que o contrato está sendo cumprido, excedido ou violado, quando o emprego não atende às suas expectativas (ABREU *et al*, 2003). No último caso, os empregados deixam de acreditar que a relação traz benefícios e há uma probabilidade maior de saírem da empresa (MENEGON; CASADO, 2006).

Por outro lado, quando se discute retenção no sentido de o empregado querer permanecer na organização, existe uma relação com o conceito de comprometimento, na medida em que a retenção é descrita como consequência do comprometimento do empregado com a empresa. Em artigo sobre revisão das publicações sobre comprometimento no Brasil, Medeiros *et al* (2003) declaram que a maioria delas apresenta o conceito a partir de três perspectivas: afetiva, instrumental e normativa.

O comprometimento afetivo envolve um relacionamento ativo que busca o bem-estar do empregado com a organização enquanto o comprometimento instrumental é aquele em que

o indivíduo permanece na organização a partir de uma relação entre custos e benefícios. O comprometimento normativo tem relação com aquilo que os empregados acreditam que é certo fazer. Sendo assim, o empregado pode querer permanecer na empresa porque se sente bem, porque percebe uma boa relação de custos e benefícios ou porque acredita que é o certo a fazer.

O comprometimento afetivo está relacionado à aderência dos valores da empresa aos valores do empregado. Neste sentido, o processo seletivo destaca-se com uma prática importante para verificar se o candidato é adequado ao trabalho e também à cultura e aos valores organizacionais (MITCHELL *et al*, 2001). Segundo Herrera (2001), a empresa deve avaliar se contratou a pessoa certa para o trabalho, se o candidato está motivado para o cargo oferecido e se ele apresenta os fatores de sucesso necessários para a posição.

Sendo assim, a fase de seleção é considerada relevante para a posterior retenção dos empregados na medida em que facilita a entrada de pessoas com maior probabilidade de estabelecer um comprometimento afetivo com a organização. No entanto, poucos foram os estudos publicados nesse sentido. Demo *et al* (2011) avalia que nesses poucos estudos não houve proposta de mensurar o impacto da prática na atração e retenção dos empregados.

As empresas perceberam que a retenção é fonte de vantagem competitiva (ABREU *et al*, 2003). Para Johnson (2000 *apud* DE VOS, A.; MEGANCK, 2009), a gestão da retenção pode ser definida como a habilidade de reter os empregados que se deseja manter, por mais tempo do que seus concorrentes. Segundo Herrera (2001), para a estruturação de um programa de retenção, a empresa deve refletir sobre algumas questões: quando o *turnover* é um problema? Quais as características dos empregados que saem? Quais as razões dos empregados que decidem permanecer na empresa? Quem são os empregados que serão alvos do programa de retenção?

Sobre a última questão, ao analisar os artigos estudados, verifica-se que geralmente as iniciativas de retenção são focadas nos talentos (ABREU *et al*, 2003; DRIES; PEPERMANS, 2008; DUNZER *et al*, 2008), nos melhores empregados (MITCHELL *et al*, 2001) e/ou nos *trainees* (FERREIRA *et al*, 2010).

Na empresa, a responsabilidade pela gestão da retenção é atribuída aos profissionais da área de Gestão de Pessoas (MENEGON; CASADO, 2006) e aos gestores, de quem se espera a habilidade de construir uma relação como *coach* ou mentor com seus subordinados (JAMROG, 2004; FERREIRA *et al*, 2010). Nesse sentido, Herman (2005) enfatiza que retenção de talentos não é um problema de recursos humanos, mas um problema de gestão.

Quando se analisa os fatores que favorecem a retenção dos empregados, há dois âmbitos a serem estudados: dos empregados e das organizações. Sob a perspectiva dos empregados, a retenção não está relacionada apenas com a gestão. Segundo Herrera (2001), a retenção passa por aspectos voltados à satisfação com o trabalho em si (enriquecimento do trabalho e *job rotation*), aos relacionamentos com organização (comunicação) e às práticas de gestão de pessoas (treinamento e avaliação de desempenho), além de tempo para fazer o que precisa ser feito e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Saari e Judge (2004) também relacionam a retenção com a satisfação com o trabalho que inclui desafios, autonomia, variedade e escopo.

Um estudo de Hausknecht *et al* (2009) também avaliou fatores que influenciam os empregados a permanecerem na organização. O estudo contemplou uma amostra de mais de 24 mil profissionais de uma organização do setor de lazer e hotelaria em 21 localidades dos Estados Unidos. Os fatores apontados pelos profissionais como mais significativos para a sua permanência foram: Satisfação com o Trabalho (51%), Recompensas Extrínsecas (41%), Relacionamentos Interpessoais (34%) e Comprometimento Organizacional (17%).

Neste mesmo estudo, a comparação entre os profissionais de melhor desempenho (nível 5 na avaliação de 1 a 5) com os de pior desempenho (nível 1) os fatores que tem uma

diferença significativa (muito mais importante para os de melhor desempenho) são: Oportunidades de Crescimento e Prestígio Organizacional. Já o fator Recompensas Extrínsecas, apesar de relevante, é significativamente menos importante para os profissionais de melhor desempenho em comparação com os de pior desempenho.

Outros artigos estudados também relacionaram recompensas extrínsecas com retenção. Para Rynes *et al* (2004), a remuneração tem mais influência no processo de atração do que na retenção de empregados porque antes de iniciar seu trabalho o candidato praticamente só conhece o salário e benefícios oferecidos. Quando já está trabalhando, o empregado passa a conhecer outros aspectos como qualidade de gestão e os relacionamentos com os colegas.

Analisando os talentos, Abreu *et al* (2003) afirmam que quanto maior a qualificação do empregado, mais difícil torna-se atrair, reter ou motivar apenas com recompensas monetárias. Depoimentos dos jovens *trainees* e *ex-trainees* confirmam essa visão evidenciando que o salário talvez não seja uma variável tão significativa para a retenção de talentos como o é, por exemplo, a perspectiva de construção de carreira (FERREIRA *et al*, 2010). Nesse mesmo estudo, os jovens apontam como fatores de retenção: carreira (sólida e construída internacionalmente), aprendizado contínuo e crescimento, valorização e líderes educadores.

De Vos e Meganck (2009) mostraram que a carreira é um ponto central não só para evitar que os empregados deixem a empresa, mas como forma de aumentar a lealdade à organização. Além da carreira, na visão dos empregados é importante o clima organizacional e o conteúdo de trabalho.

Uma vez discutida a perspectiva dos empregados a respeito dos fatores relevantes para retenção, é importante avaliar também a perspectiva das empresas.

Para De Vos e Meganck (2009), as principais razões de permanência dos empregados para aos gestores de RH das 70 empresas pesquisadas (todas com mais de 1.000 empregados) estão relacionada com Clima Organizacional (51%), Conteúdo do Trabalho (43%), Recompensas Financeiras (41%) e Oportunidades de Carreira (41%).

Os autores levantaram também as práticas que os gestores empregam com o objetivo de reter os empregados, que se concentram em: Treinamento (59%), Gestão de Carreira (48%), Gestão de Talentos (41%), Mobilidade Interna (38%) e Recompensas Financeiras (27%).

Em estudo focado no público de jovens talentos, Sarsur *et al* (2003) verificaram que 89,2% dos gestores de RH respondentes indicaram que a retenção é objeto de análise e/ou de preocupação significativa para suas organizações, porém apenas 56,8% adotam políticas e práticas específicas para isso. Essa pesquisa também apontou que para 83,8% dos gestores de recursos humanos as principais variáveis para retenção dos jovens talentos é o envolvimento em projetos desafiadores, imagem e o reconhecimento da marca da empresa no mercado e a existência de plano de carreira (SARSUR *et al*, 2003).

Com foco nos programas de *trainees*, Ferreira *et al* (2010) discutem as principais políticas e práticas para retenção de futuros líderes: Desenvolvimento, Gestão de Carreira, Remuneração e outros Benefícios, dimensões básicas da Tarefa, Ambiente Organizacional, a ação da Liderança e o papel das empresas na Qualidade de Vida.

Por fim, o artigo de Dunzer *et al* (2008) demonstra a associação direta que as empresas fazem entre retenção e remuneração.

De Vos e Meganck (2009), a partir de um levantamento com diversos estudos sobre o tema, revelaram que os fatores de retenção comumente discutidos (independentemente da perspectiva de empregados e empresas) são: pacote atraente de recompensas financeiras e benefícios, iniciativas de enriquecimento do trabalho, perspectiva de carreira, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, ambiente de trabalho incentivador e iniciativas para melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

A partir de uma comparação entre os estudos feitos sob a perspectiva dos empregados e aqueles sob a perspectiva das empresas, percebe-se que o fator que aparece repetidamente como importante para a retenção para os empregados é o Conteúdo do Trabalho (DE VOS; MEGANCK, 2009; HAUSKNECHT *et al*, 2009; HERRERA, 2001; SAARI; JUDGE, 2004), fator apenas citado em dois estudos entre aqueles sob a perspectiva dos gestores das empresas (DE VOS; MEGANCK, 2009; FERREIRA *et al*, 2010).

Por outro lado, as Recompensas Extrínsecas são um dos fatores mais citados nos estudos do ponto de vista das empresas (DE VOS; MEGANCK, 2009; DUNZER *et al*, 2008; FERREIRA *et al*, 2010). No entanto, nos estudos realizados sob ponto de vista dos empregados, as Recompensas Extrínsecas perdem as importâncias quando se fala dos empregados mais qualificados (ABREU *et al*, 2003), com melhor desempenho (HAUSKNECHT *et al*, 2009) e *trainees* (FERREIRA *et al*, 2010). Além disso, o estudo de Rynes *et al* (2008) enfatiza que este fator é mais importante para a atração dos candidatos do que para a retenção dos empregados.

Finalmente, um fator que parece de ser de comum importância na visão de empregados e empresas é Carreira. Na perspectiva dos empregados, Hausknecht *et al* (2009) e Ferreira *et al* (2010) destacam este fator e, na perspectiva dos gestores das empresas, De Vos e Meganck (2009), Ferreira *et al* (2010) e Sarsur *et al* (2003) igualmente enfatizam a Carreira como um fator importante para a retenção.

3. Método da Pesquisa

Tendo em vista o objetivo de identificar as principais categorias associadas à retenção de pessoas na perspectiva de organizações presentes no Brasil, analisou-se uma amostra de empresas que se destacam no mercado brasileiro em termos de clima organizacional positivo e práticas de gestão de pessoas.

Tais empresas participaram de uma pesquisa pública que elege anualmente As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil. Os dados utilizados neste artigo referem-se às 150 eleitas no ano de 2011, entre 504 inscritas.

Os empregados das empresas que participam desse levantamento são convidados a responder a um formulário que mede sua percepção sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho. Paralelamente, as empresas, representadas por gestores de Recursos Humanos, respondem a um questionário quantitativo e, além disso, preparam um material qualitativo denominado na pesquisa de “caderno de evidências”.

Este caderno de evidências complementa a análise das práticas de gestão de pessoas das empresas participantes da pesquisa. Cada caderno possui cerca de 25 páginas. São definidos alguns tópicos gerais para nortear a descrição das evidências das práticas: Estratégia e Gestão, Liderança, Remuneração, Carreira, Saúde, Desenvolvimento, Cidadania Empresarial e Tópico especial (Processo Sucessório). É importante explicitar que apesar de haver uma estrutura de tópicos, as organizações descrevem suas práticas livremente dentro de cada tópico.

O método inerente ao presente estudo parte de uma abordagem qualitativa. Van Maanen (1979, p. 520) aponta que para se compreender o significado de um comportamento observado em um estudo de natureza qualitativa é necessária uma descrição do contexto em que o comportamento ocorre e de analisá-lo do ponto de vista do originador da ação, no caso deste estudo, a empresa (representada pelo gestor de Recursos Humanos que descreve as práticas da empresa no caderno de evidências).

A análise utilizada neste estudo foi a análise de conteúdo, que é coerente com a abordagem qualitativa. A análise de conteúdo é definida como “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens.” (BARDIN, 2008, p. 40). A compreensão do conteúdo das

mensagens demanda o entendimento contextual e objetivo empático a que Van Maanen (1979) se refere.

A análise de conteúdo promovida prestou-se a fins exploratórios, de descoberta, um dos propósitos a que este tipo de análise pode servir conforme apontam Martins e Theófilo (2009).

Em coerência com as orientações de Bardin (2008, p. 121), a organização da análise foi realizada de acordo com três etapas, conforme se descreve a seguir.

1) Pré-análise.

Consistiu na organização do material dos cadernos de evidências (documento definido *a priori*) e na realização da leitura flutuante dos textos, visando estabelecer contato com o conteúdo a ser analisado. É importante mencionar que nesta etapa foram selecionados os termos que embasam a fase seguinte. Com base na pré-análise dos cadernos foi possível selecionar os termos “reter” e “retenção” para análise do conteúdo.

2) Exploração do material.

Promoveu-se a busca dos termos mencionados em cada um dos 150 cadernos de evidência. Uma vez que o material analisado foi entregue em sua maioria em formato eletrônico (apenas 7 deles precisaram ser avaliados por meio de leitura integral por estarem em formato que não permitia a busca eletrônica), tais termos foram levantados por meio da ferramenta de busca de palavras nos próprios cadernos de evidências. Sempre que um dos termos era encontrado, copiava-se o trecho em que estava situado para um documento à parte. Dessa forma, os dados brutos foram transformados em unidades de texto pertinentes ao estudo.

A partir do conteúdo deste documento gerado, categorias foram formadas a partir do critério léxico, ou seja, as palavras foram classificadas segundo seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e sentidos próximos (BARDIN, 2008, p. 145). Sendo assim, se, por exemplo, a empresa fez uma citação relacionando retenção a uma ação de remuneração, mesmo que o tenha feito dentro do tópico “Carreira” do caderno de evidências, a classificação para a presente pesquisa foi feita com base em seu sentido (neste caso, “Remuneração”). Dessa forma, as categorias identificadas são coerentes com o sentido de seu conteúdo e não necessariamente de acordo com o tópico em que está descrito no caderno de evidências.

Estas categorias foram posteriormente avaliadas para verificar se havia necessidade de reclassificação (unificação ou segmentação das categorias finais). Tal procedimento resultou em nove categorias: Remuneração, Carreira, Desenvolvimento, Gestão de Pessoas, Estratégia, Liderança, Clima Organizacional, Qualidade de Vida e Diversos.

3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Ao final do levantamento, chegou-se a um documento consolidado com a relação empresas e a ocorrências dos termos, organizados por categoria. A partir disso foi realizada a contagem das frequências em que os termos apareceram em suas categorias. Nas categorias em que a frequência de ocorrências dos termos foi maior, foi feita uma organização de subcategorias, de forma a facilitar a compreensão dos fenômenos identificados.

Por exemplo, no caso da categoria “Remuneração”, foram agrupadas em subcategorias “Remuneração” (genérico; quando a empresa não deixa claro a qual aspecto da remuneração se refere), “Remuneração Variável”, “Benefícios” e “Salário”.

O mesmo processo foi feito para os conteúdos descritos em cada subcategoria, sejam estes relacionados a práticas, políticas, ações ou descrições gerais. Sendo assim, foi possível

avaliar as principais categorias, subcategorias e conteúdos específicos associados aos termos “reter” e “retenção” nos cadernos de evidências das organizações pesquisadas.

Finalmente, é importante discutir as limitações inerentes ao estudo. Uma das limitações diz respeito à amostra que inclui somente as 150 empresas eleitas na pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2011, ou seja, não se pode dizer que representam a média das organizações presentes no Brasil.

Entretanto, por serem organizações reconhecidas como referências, a utilização desta amostra pode ter o benefício de avaliar como a retenção está sendo gerida por empresas de destaque. Afinal, estas empresas apresentam um índice médio de rotatividade bastante inferior à média do mercado brasileiro: 17,2% versus 48,40% em 2010.

Além disso, buscaram-se unicamente os termos “reter” e “retenção” por meio da ferramenta de busca de palavras, ou seja, é possível que houvesse alguma associação com retenção ao longo do conteúdo de alguns cadernos de evidência por meio de outros termos e isso não foi levantado. Uma possível citação como, por exemplo, “a política de remuneração facilita a permanência dos empregados na organização” não foi contabilizada. Entretanto, na pré-análise conduzida não emergiram outros termos que pudessem ser sinônimos largamente utilizados em sua substituição.

Por fim, existe a limitação do método da análise de conteúdo, na medida em que há diversas opções para categorização. Entretanto, o fato de grande parte das categorias que emergiram no estudo terem sido coerentes com as identificadas na literatura (como será discutido na próxima seção) ameniza esta limitação.

4. Análise dos Dados

Foram contabilizadas 369 citações para os termos “reter” ou “retenção” nos 150 cadernos de evidências das empresas analisados. Do total, 76,7% (115 empresas) empregaram espontaneamente os termos “reter” e/ou “retenção” em seus cadernos de evidências. Ou seja, apenas 23,3% (35 empresas) não mencionaram estes termos.

As citações dos termos foram em sua maioria associadas à Remuneração (34,4%). Com uma frequência significativamente menor, mas ainda relevante encontram-se: Carreira (17,6%), Desenvolvimento (13,0%), Gestão de Pessoas (11,7%) e Estratégia (11,1%). A Tabela 1 revela as frequências identificadas para cada categoria.

Tabela 1 - Frequências de citações por categoria

Categorias	Frequência (n°)	Frequência (%)
Remuneração	127	34,4%
Carreira	65	17,6%
Desenvolvimento	48	13,0%
Gestão de Pessoas	43	11,7%
Estratégia	41	11,1%
Liderança	22	6,0%
Diversos	15	4,1%
Clima Organizacional	4	1,1%
Qualidade de Vida	4	1,1%
Total geral	369	100,0%

A categoria “Diversos” abrangeu as citações muito genéricas, que não eram possíveis de se classificar em uma categoria específica ou em uma única categoria. Um exemplo de citação que foi classificada nessa categoria é: *“Quando uma pessoa percebe que está*

crecendo e oportunizando crescimento para sua família, certamente pensará muito antes de desligar-se da Empresa, assim poderemos reforçar nossa política de retenção de talentos”.

Grande parte das categorias identificadas está coerente com os fatores apontados pela literatura em estudos focados na perspectiva do que as empresas praticam para reter seus empregados. Os fatores “Remuneração”, “Carreira”, “Desenvolvimento”, “Clima Organizacional” e “Qualidade de Vida” foram apontados por De Vos e Meganck (2009). “Remuneração” foi apontado também por Dunzer *et al* (2008). “Remuneração”, “Carreira”, “Desenvolvimento”, “Clima Organizacional” e “Qualidade de Vida” também foram fatores citados por Ferreira *et al* (2010), que também identificou o fator “Liderança”. Por fim, “Carreira” foi um fator igualmente apontado por Sarsur (2003).

Percebe-se que as categorias Gestão de Pessoas e Estratégia não aparecem frequentemente na literatura como fatores de retenção. Isso pode ter sido influenciado pelo fato de haver um tópico no caderno de evidências sobre Estratégia e por este material ter sido produzido por profissionais da área de gestão de pessoas das empresas participantes.

É relevante explicitar que das empresas que mencionaram os termos (115 empresas), apenas 26,1% o fizeram em somente uma categoria (“Remuneração” ou “Carreira” ou “Desenvolvimento” etc.), sendo que mais da metade delas (57,4%) os citaram em pelo menos 3 categorias. Pode-se levantar a hipótese de que retenção é um aspecto trabalhado pelas empresas por diversas frentes (por meio da estratégia, da remuneração, da carreira, entre outras). Isso pode ser observado na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 - Frequências do número de categorias abordadas por empresa que empregou os termos

Nº de categorias	Frequência (nº)	Frequência (%)
1 categoria	30	26,1%
2 categorias	19	16,5%
3 ou mais categorias	66	57,4%
Total	115	100,0%

Além disso, é interessante perceber que o conteúdo das citações muitas vezes indica que as políticas, práticas e ações são tomadas tendo por finalidade a retenção, mas muitas vezes em conjunto com outros processos, tais como atração, desenvolvimento, motivação, reconhecimento, entre outros. Não foram identificados estudos avaliando esta associação do processo de retenção com outros processos. Sendo assim, acredita-se que este resultado pode acrescentar conhecimentos sobre o tema.

Em 69,9% das citações, retenção esteve associada a outro processo, seja retenção associada a pelo menos outros dois processos (31,4%), ou retenção associada à atração (23,3%) ou retenção associada a outro processo que não atração (15,2%). Nas 30,1% citações remanescentes, retenção foi o único processo referido. A Tabela 3 reúne as frequências de cada tipo de ocorrência.

Tabela 3 - Processos associados à retenção

Processos associados	Exemplo	Frequência (nº)	Frequência (%)
Retenção e pelos menos outros 2 processos	Retenção, atração e desenvolvimento	116	31,4%
Retenção (exclusivo)	Retenção	111	30,1%
Retenção e atração	Retenção e atração	86	23,3%
Retenção e outro processo (diferente de atração)	Retenção e reconhecimento	56	15,2%

Total	369	100,0%
--------------	------------	---------------

A classificação de “Retenção e pelo menos outros 2 processos” foi utilizada em citações como, por exemplo, “*A estratégia de remuneração da [nome da empresa] tem como objetivo atrair, reter e reconhecer os profissionais mais competentes, comprometidos e alinhados à cultura e valores da empresa*”. Nos casos presentes nessa classificação, a associação mais expressiva aconteceu entre os processos de retenção, atração e desenvolvimento (26,7% destas citações).

Retenção como única finalidade - “Retenção (exclusivo)” – foi a classificação empregada em citações como: “*O planejamento de carreira busca reter talentos por meio de recrutamento interno e promoções*”. É interessante destacar que a retenção é referida pelas empresas como destinada aos talentos em 52,3% das citações exclusivas para retenção. Isso foi identificado por meio de expressões como retenção de talentos, dos talentos especiais, dos melhores talentos e dos talentos naturais.

Como já foi apontado anteriormente, na literatura estudada, muitos dos estudos focam a análise da retenção nos talentos da empresa (ABREU *et al*, 2003; DRIES; PEPEMANS, 2008; DUNZER *et al*, 2008), nos melhores empregados (MITCHELL *et al*, 2001) e/ou nos *trainees* (FERREIRA *et al*, 2010).

Retenção está muito associada à atração, recebendo 23,3% das citações, sendo a maioria relacionada à atração e retenção de talentos (69,8% destas). Os termos usados para se referir aos talentos são: atração e retenção dos talentos, dos melhores talentos, de jovens talentos, talentos *high potentials* e novos talentos.

Por fim, retenção está também associada com algum outro processo (que não atração) em 15,2% das citações. Identificou-se que este “outro processo” é desenvolvimento (26,8% destes casos), motivação (12,5%) e reconhecimento (12,5%).

A classificação do conteúdo das categorias em subcategorias permitiu um maior entendimento dos principais aspectos abordados em cada uma. Esta análise será detalhada a seguir.

Conforme apontado pela Tabela 1, a categoria que abrange a maior parte das citações é Remuneração com 127 ocorrências (34,4% do total). Pode-se perceber pela observação da Tabela 4 que a principal subcategoria foi Remuneração Geral (42,5%), que englobou as citações que se referiam à remuneração de maneira genérica (“*Consistente política de remuneração*”) ou expressando aspectos diversos dentro da categoria (“*Junção do salário e benefícios*” ou “*Remuneração Total – benefícios, salário e incentivos*”).

Tabela 4 - Frequências das subcategorias de Retenção

Remuneração - Subcategorias	Frequência (n°)	Frequência (%)
Remuneração geral	54	42,5%
Benefícios	31	24,4%
Remuneração Variável	26	20,5%
Salário	13	10,2%
Reconhecimento	3	2,4%
Total	127	100,0%

Este resultado incentiva uma discussão importante a respeito dos fatores de retenção. Por um lado, as empresas tendem a enfatizar a Remuneração/Recompensas extrínsecas como forma de retenção (DE VOS; MEGANCK, 2009; DUNZER *et al*, 2008; FERREIRA *et al*, 2010). Por outro, apesar de este fator também ser apontado como relevante pelos empregados,

não é o mais importante (DE VOS; MEGANCK, 2009) e, em especial, para os empregados com maior qualificação (ABREU *et al*, 2003), os de melhor desempenho (HAUSKNECHT *et al*, 2009) ou os *trainees* (FERREIRA *et al*, 2010). Sendo assim, as empresas devem avaliar quais empregados estão retendo com esta ênfase em remuneração como forma de retenção.

Os benefícios foram a segunda subcategoria citada (24,4%) e incluíram em sua maioria citações genéricas (“*pacote de benefícios*”). As citações um pouco mais detalhadas incluíram: benefícios flexíveis (2 citações), plano de previdência privada a todas as pessoas (1 citação) e política agressiva de benefício automóvel para nível executivo e superiores (1 citação).

Quanto à remuneração variável, terceira subcategoria mais citada (20,5%), as citações referem-se principalmente à participação nos lucros e resultados (5 citações), *stock option* para executivos (5 citações), bônus por tempo de serviço (2 citações) e bônus para gerentes/executivos (2 citações).

Por fim, a quarta subcategoria mais citada em Remuneração foi Salário (10,2%) e a maior parte das citações (9 citações) refere-se à prática de pesquisas salariais como referência para planejamento e política salariais.

Em segundo lugar, a categoria que mais congrega citações é Carreira com 65 citações (17,6% do total). A Tabela 5 evidencia a distribuição das citações por subcategoria.

Tabela 5 - Frequências das subcategorias de Carreira

Carreira - Subcategorias	Frequência (n°)	Frequência (%)
Processo sucessório	22	33,8%
Recrutamento interno	20	30,8%
Gestão de Talentos	3	4,6%
Avaliação de desempenho	3	4,6%
Promoções	2	3,1%
Programa de estágio	2	3,1%
Outros	13	20,0%
Total	65	100,0%

É interessante comparar com os resultados de De Vos e Meganck (2009) em que o Desenvolvimento da Carreira foi o segundo fator mais importante para os empregados (superado apenas por Clima Organizacional) e também o fator de maior lacuna entre importância e realização para eles.

Além disso, os resultados do estudo de De Vos e Meganck (2009) indicam que a carreira é um fator de convergência entre os esforços das empresas para a retenção dos empregados e de importância para os empregados permanecerem na empresa. Para os *trainees*, a carreira (sólida e construída internacionalmente) também aparece como um dos fatores mais importantes para retenção (FERREIRA *et al*, 2010). Na perspectiva das empresas, os estudos de De Vos e Meganck (2009), Ferreira *et al* (2010) e Sarsur *et al* (2003) apontam para este fator como importante para a retenção.

O Processo Sucessório foi a subcategoria de Carreira com a maior parte das citações (33,8%), sendo que 9 destas citações explicitaram que o processo sucessório se restringe apenas à liderança, aos cargos-chave ou posições críticas. É importante reforçar que o fato de este tema ter sido explorado como tópico especial no caderno de evidências pode ter contribuído para o valor expressivo. Entretanto, as empresas associaram o tema de forma espontânea com a retenção.

O Recrutamento Interno também obteve destaque como subcategoria de Carreira (30,8%). Esta prática foi especificada em algumas citações como uma vantagem para a retenção, como um facilitador ao ambiente organizacional favorável à inclusão e como possibilidade de testar o trabalhador em outro cargo. No entanto, com exceção destas 3 citações mais específicas, as citações foram feitas de maneira genérica. É interessante mencionar que no estudo de De Vos e Meganck (2009), a facilitação da mobilidade interna foi um fator apontado por 38% das organizações pesquisadas - dentre aquelas que empregam esforços ativos para reter os empregados - como uma prática de retenção adotada.

A subcategoria Outros (20% das citações em Carreira) incluiu gestão de desempenho, planejamento de carreira, *mentoring*, mapeamento de talentos, seleção de talentos, programa de jovens talentos, orientação de carreira, transferência interna de conhecimento e matriz Nine Box.

Em terceiro lugar na classificação geral, encontra-se a categoria Desenvolvimento com 48 citações (13,0%). Esta categoria também foi identificada por De Vos e Meganck (2009) e Ferreira *et al* (2010).

Os destaques nas subcategoria, como aponta a Tabela 6, são Desenvolvimento de talentos (31,3%) e Educação Corporativa (20,8%). Desenvolvimento de Talentos inclui programas focados no desenvolvimento diferenciado dos talentos, programa de estágio e trainees e Educação Corporativa engloba principalmente as universidades corporativas (4 citações). A subcategoria Outros inclui: escolas técnicas, plano de desenvolvimento, incentivos a cursos de graduação, formação continuada, grupos de controle da qualidade, entre outros.

Tabela 6 - Frequências das subcategorias de Desenvolvimento

Desenvolvimento - Subcategorias	Frequência (n°)	Frequência (%)
Desenvolvimento de talentos	15	31,3%
Educação Corporativa	10	20,8%
Treinamento	2	4,2%
Índice de rotatividade	2	4,2%
Ações de treinamento e desenvolvimento	2	4,2%
Desenvolvimento de lideranças	2	4,2%
Diretriz estratégica de desenvolvimento	2	4,2%
Escolas de Negócios	2	4,2%
Outros	11	22,9%
Total	48	100,0%

Em quarto lugar tem-se a destaca-se a categoria Gestão de Pessoas com 43 citações (11,7%). A principal subcategoria, como mostra a Tabela 7, foi Diretriz Estratégica de RH (30,2%), que incluiu aspectos como diretriz estratégica de RH, diretriz estratégica de gestão de pessoas, objetivos estratégico de RH e direcionamento estratégico de RH. O Modelo de Gestão de RH (14%) e Missão de RH (11,6%) também são subcategorias de destaque. Na subcategoria Outros estão citações que envolvem: filosofia de gestão de pessoas, competências de gestão de pessoas, entre outros.

Tabela 7 - Frequências das subcategorias de Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas - Subcategorias	Frequência (n°)	Frequência (%)
Diretriz estratégica de RH	13	30,2%
Modelo de Gestão de RH	6	14,0%
Missão de RH	5	11,6%
Políticas e práticas de RH	2	4,7%
Meta de RH	2	4,7%
Comitê de Pessoas	2	4,7%
Outros	13	30,2%
Total	43	100,0%

Por fim, em quinto lugar, tem-se a categoria Estratégia com 41 citações (11,1%). A grande maioria das citações, como se percebe pela Tabela 8, está relacionada com Diretriz Estratégica em prol da retenção (68,3%). Nessa subcategoria foram incluídas as citações relacionadas como diretriz estratégica de forma geral, estratégia, objetivo estratégico, direcionamento estratégico, pilar estratégico e intenção estratégica. A subcategorias Outros englobou preocupação com *turnover*, preocupação com escassez, desafio de atração e retenção, entre outros.

Tabela 8 - Frequências das subcategorias de Estratégia

Estratégia - Subcategorias	Frequência (n°)	Frequência (%)
Diretriz Estratégica	28	68,3%
Meta de retenção	2	4,9%
Indicadores	2	4,9%
Outros	9	22,0%
Total	41	100,0%

5. Discussão e Considerações Finais

Retenção é um tema com potencial para ser mais profundamente estudado no Brasil. Compreender o tema e, especialmente os fatores de retenção, é uma necessidade também para as organizações brasileiras. Essa necessidade ganha força no contexto atual em que o mercado de trabalho passa por mudanças que têm como reflexo a dificuldade de reter os profissionais e, em especial, aqueles com desempenho superior.

Tendo em vista este contexto, esta pesquisa teve como objetivo identificar as principais categorias associadas à retenção de pessoas na perspectiva de organizações presentes no Brasil. Para atingir este objetivo promoveu-se a análise de conteúdo dos cadernos de evidências das 150 empresas eleitas na pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2011, buscando os conteúdos associados aos termos “reter” e “retenção”.

Entre os principais resultados, destaca-se que a categoria que é mais frequentemente associada a estes termos é Remuneração (34,4% das citações), seguida por Carreira (17,6%), Desenvolvimento (13,0%), Gestão de Pessoas (11,7%) e Estratégia (11,1%).

O destaque da categoria Remuneração como principal associação com retenção é um ponto de atenção para as empresas, pois se o foco das empresas, na prática, for equivalente ao discurso (que foi analisado neste estudo), Remuneração não deveria ser a categoria de maior investimento para reter seus profissionais, dado que os talentos (sejam eles os de maior

qualificação, melhor desempenho ou *trainees*) não são afetados de forma tão expressiva por este aspecto (ABREU *et al.*, 2003; HAUSKNECHT *et al.*, 2009; FERREIRA *et al.*, 2010).

Um destaque a ser feito é a categoria Carreira, que ficou em segundo lugar (17,6%), apesar de ainda distante do primeiro colocado (Remuneração, associado a 34,4% das citações). Estudos anteriores apontam para a importância desse fator como um ponto de convergência entre os esforços das empresas e a importância dada pelos empregados para retenção (DE VOS; MEGANCK, 2009), na perspectiva dos *trainees* (FERREIRA *et al.*, 2010) e na perspectiva das organizações de forma geral (DE VOS; MEGANCK, 2009, FERREIRA *et al.*, 2010; SARSUR, 2003).

Outra consideração importante sobre os resultados do estudo foi a relevância da categoria Gestão de Pessoas na associação à retenção. Apesar de retenção ser um processo que deve ser foco da área de Recursos Humanos, há que se atentar ao risco de as organizações estarem delegando essa preocupação apenas para esta área. O resultado da categoria Liderança - sexto lugar entre as categorias associadas com retenção (6% das citações) - contribuiu para a hipótese de que as organizações deixem a preocupação com retenção apenas com a área de RH, quando esta questão deveria ser uma preocupação da gestão como um todo, como foi apontado por Herman (2005). A liderança, portanto, é fundamental neste sentido.

É importante, por fim, dizer que não se pretende encontrar um único fator que garanta a retenção dos empregados nas organizações. Nos estudos pesquisados, diversos são os fatores que colaboram para a retenção, seja em menor ou maior grau. Esta abordagem integrada foi também identificada no presente estudo, pois 57,4% das citações associaram retenção a pelo menos 3 categorias). Ou seja, para a maior parte das organizações pesquisadas retenção é associada a um conjunto de categorias, de maneira que é possível lançar a hipótese de que trabalhem a retenção de maneira integrada.

Essa abordagem integrada também inclui o fato de retenção estar associada a outros processos. Em 69,9% das citações outro processo foi associado à retenção (tais como atração, desenvolvimento, reconhecimento). Isso pode ser tanto porque os processos têm de fato sinergia (as mesmas ações / práticas que atraem, também retém) ou porque as organizações ainda não sabem diferenciar quais ações / práticas interferem em quais processos.

Este foi um estudo exploratório que pode ser usado como base para estudos futuros. Como recomendações nesse sentido, pode-se sugerir estudar fatores de retenção por setor de atividade, diferenciar os fatores de retenção por nível hierárquico e por grau de desempenho. É interessante também estabelecer uma comparação entre os fatores de retenção na perspectiva das organizações e na perspectiva dos empregados.

Há muitas oportunidades de pesquisa futura sobre retenção. Espera-se que este estudo possa contribuir com o aprofundamento de discussões a respeito desse tema.

Bibliografia

ABREU, Y. I. F.; MENEGON, L. F.; MIYAZAKI, M. O comprometimento e seu uso como instrumento de controle e retenção de talentos: uma leitura crítica. *In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. Anais...* Atibaia - SP: XXVII EnANPAD, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BARRICK, M. R.; ZIMMERMAN, R. D. *Hiring for retention and performance*. **Human Resource Management**, v. 48, n. 2, p. 183– 206, Mar/Abr. 2009.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) 2001-2010. Disponível em: <sgt.caged.gov.br>. Acesso em: 10 de abril de 2012.

DE VOS, A.; MEGANCK, A. *What HR managers do versus what employees value: exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective*. **Personnel Review**, Emerald, v. 38, n. 1, 2009.

DEMO, G. *et al.* Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**. São Paulo, v. 12, n. 5, Oct. 2011.

DIEESE. **A crise econômica mundial e as turbulências recentes**. Nota Técnica, nº 104 – Agosto de 2011. São Paulo, 2011.

DRIES, N.; PEPERMANS, R. *“Real” high-potential careers: an empirical study into the perspectives of organisations and high potentials*. **Personnel Review**, v. 37, n. 1, p. 85-108, 2008.

DUNZER, G. A.; MELO, E. M. P.; MELO, J. S. C. Desafios de Atração e Retenção de Talentos – Estudo de Caso da Petrobras. Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro - SP: XXXII EnANPAD, 2008.

FERREIRA, A. M.; SANT’ANNA, A. DE S.; SARSUR, A. M. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Futuras Lideranças: um Estudo em Empresa Brasileira do Setor Mineral. Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro - RJ: XXXIV EnANPAD, 2010.

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, March-April 2009.

HERMAN, R. *HR Managers as Employee-Retention Specialists*. **Employment Relations Today**, Wiley InterScience, 2005.

HERRERA, F. *Demystifying hiring and retention*. **Employment Relations Today**; v. 28, n. 2, Summer 2001.

JAMROG, J. *The Perfect Storm: The Future of Retention and Engagement*. **People and Strategy**; 2004; v.27, n. 3, p.26-33, 2004.

JOHNSON, M. *Winning the People War, Talent and the Battle for Human Capital*. Copyright Licensing Agency, London, 2000 *apud* DE VOS, A.; MEGANCK, A. *What HR managers do versus what employees value: exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective*. **Personnel Review**, Emerald, v. 38, n. 1, 2009.

KAPLAN, D. M.; WILLEY, J. W.; MAERTZ JR, C. P. *The role of calculative attachment in the relationship between diversity climate and retention*. **Human Resource Management**, v. 50, n. 2, p. 271 – 287, Mar/Abr. 2011.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAYFIELD, J.; MAYFIELD, M. *The creative environment's influence on intent to turnover: a structural equation model and analysis*. **Management Research News**. v. 31, n. 1, p. 41-56, 2008.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Relatório de Gestão: 2007-2010**. Brasília: 2011.

MDS. Ministério do Desenvolvimento Social. **Relatório de Informações Sociais**. Brasília, 2011.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. M. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4, p.187-209, Out/Dez, 2003.

MENEGON, L. F., CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, São Paulo, v. 41, n. 2, p.125-135, abr./jun. 2006.

MITCHELL, T. R.; HOLTON, B. C.; LEE, T. W. *How to keep your best employees: Developing an effective retention policy / Executive commentary*. **The Academy of Management Perspectives**. v. 15, n. 4, p.96-109, Nov 2001.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Características do Emprego Formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais – 2010**. Brasília: 2011.

PROGEP-FIA. **Pesquisa Delphi RH 2010**. São Paulo: 2011.

RAMLALL, S. *A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organisations*. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge; v.5, 1/2; pg. 52-63, Sep, 2004.

RYNES, S. L.; GERHARDT, B.; MINETTE, K. A. *The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do*. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 381–394, Winter, 2004.

SAARI, L. M.; JUDGE, T. A. *Employee attitudes and job satisfaction*. **Human Resource Management**. v. 43, n. 4, p. 395–407, Winter 2004.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. DE S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** Atibaia - SP: XXVII EnANPAD, 2003.

UNCTAD. **Trade and Development Report**, 1381 – 2011. New York, 2012.

VAN MAANEN, J. *Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface*. **Administrative Science Quarterly**, 24: 520-524, 1979.