

## **Fatores de Retenção e o Sentido do Trabalho**

**CELIA BUENO DE ANDRÉ PLOTHOW**  
USP - Universidade de São Paulo  
celiaplothow@uol.com.br

## **Área temática**

Gestão de pessoas. Políticas, Modelos e Práticas

**Título do trabalho:** Fatores de Retenção e o Sentido do Trabalho

### **Resumo**

O objetivo do estudo consistiu em compreender quais práticas de GEP (Gestão Estratégica de Pessoas) promovem a retenção de profissionais de qualificação superior. Por meio da revisão da literatura, foram levantadas as práticas de gestão de pessoas que afetam o vínculo com a organização – comprometimento organizacional, já que esse se relaciona a retenção. Além disso, foram levantados fatores organizacionais e individuais que antecedem o comprometimento e a retenção. As análises multivariadas (análise fatorial e regressão múltipla) revelaram a importância das variáveis “sentido do trabalho” e “desenvolvimento e carreira” para a promoção da retenção dos profissionais de nível superior na empresa estudada.

**Palavras-chave:** retenção, sentido do trabalho, comprometimento

### **Abstract**

The aim of the study was to understand which GEP (Strategic People Management) practices promote retention of qualified professionals. Through literature review, we surveyed the management practices that affect people's relationship with the organization - organizational commitment, as this relates to retention. Furthermore, organizational and individual factors that precede the commitment and retention were raised. Multivariate analyzes (factor analysis and multiple regression) revealed the importance of the variables "*meaning of work*" and "*career and development*" to promote the retention of qualified professionals in the company studied.

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar do Brasil possuir baixas taxas de desemprego se comparado a outros países, a rotatividade na última década vem se elevando: de 45,1% em 2001 para atingir a taxa de 53,8% em 2010 (DIEESE, 2011). A rotatividade de profissionais de nível superior é motivo de preocupação, pois o custo da rotatividade é maior, já que a saída dos mesmos envolverá a perda de conhecimento tácito (DROEGE; HOOBLER, 2003).

Tais fatos colocam questionamentos acerca da eficácia das estratégias atualmente empregadas em gestão de pessoas na retenção dos profissionais de qualificação superior. Há evidências que a rotatividade tem correlação com o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho (ROBINSON; BARRON, 2007).

Esse estudo partiu então, do pressuposto que o sistema de RH com foco em comprometimento contribui com a retenção de profissionais qualificados. A pesquisa se insere no campo da gestão estratégica de pessoas (GEP), que se ocupa “do padrão de políticas e práticas de RH definidas de modo a contribuir com o atingimento dos objetivos organizacionais” (WRIGHT; MCMAHAN, 1992, p. 298).

Partimos da abordagem comportamental em administração e da teoria da contingência. Sob essas perspectivas, a implantação bem sucedida da estratégia organizacional exige um conjunto único de comportamentos e atitudes dos funcionários (contingentes a determinadas características da organização e a sua estratégia organizacional), os quais serão obtidos ou reforçados por meio de um determinado conjunto de práticas de recursos humanos (JACKSON; SCHULER; RIVERO, 1989). Assim, cabe a GEP pesquisar quais práticas favorecem determinados comportamentos e atitudes.

Dessa perspectiva, a pergunta que norteou o estudo foi: “— quais práticas de GEP devem ser utilizadas para promover a “intenção em permanecer” de profissionais de qualificação superior?”.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Adotamos como matriz teórica o paradigma configuracional em GEP, conforme Delery e Doty (1996), no qual se assume uma perspectiva contingencial, porém, com integração de múltiplos elementos que configuram o Sistema de GEP. Essas configurações, de acordo com Doty e Glick (1994), apresentam efeitos sinérgicos e equifinalidade entre seus elementos-chave, que resultam em melhor alinhamento horizontal e vertical, os quais contribuirão para o melhor desempenho das práticas de GEP.

Na visão de Lengnick-Hall *et al.* (2008), um dos sete temas de relevância na pesquisa em gestão estratégica de RH (GEP) consiste justamente no estudo dos elementos e combinações que compõe os Sistemas de RH. A noção de sistemas de RH ou configurações ou conjuntos coordenados de práticas parte do pressuposto contrário da perspectiva universalista – onde se assume que determinada prática tem a capacidade de melhorar o desempenho da empresa e é generalizável para qualquer tipo de organização. Isso porque consideramos que as organizações diferem quanto a seus objetivos na gestão de capital humano. Esses objetivos podem se relacionar a atitudes e comportamentos desejados dos funcionários, que entendemos diferentes, posto que alinhados a estratégia e contingentes a fatores internos e externos à organização (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

## 2.1 Sistema de GEP com foco em comprometimento

Arthur (1994) foi um dos pioneiros dessa frente de pesquisa, demarcando o início de um conjunto de estudos sobre sistemas de RH e da busca de “pacotes” de práticas de RH. Em sua pesquisa, o autor analisou dois sistemas (foco no “controle” – ou redutor de custos e foco no “comprometimento” ou na maximização do comprometimento). Segundo o autor, o sistema de GEP com foco no comprometimento objetiva promover comportamentos e atitudes desejadas por meio da criação de laços psicológicos entre os objetivos individuais e os organizacionais. Em outras palavras, o objetivo é desenvolver empregados comprometidos, especialmente onde se exija discernimento dos trabalhadores em atividades mais complexas – ou seja, profissionais qualificados. Arthur (1994) constatou que o sistema (ou conjunto de práticas) com “foco no comprometimento” resultou em maior produtividade e menor rotatividade naquele conjunto de empresas.

Em revisão da literatura sobre o tema, Argawala (2003, p. 179) levantou um conjunto de práticas associadas ao comprometimento, listadas na Figura 1.

**Figura 1**– Resumo de evidências empíricas da relação entre as práticas de RH e o Comprometimento

<b>Práticas de RH relacionadas ao Comprometimento</b>	<b>Autor</b>
Recrutamento e Seleção (práticas destacadas)	Caldwell et al. (1996)
Experiências de socialização	Caldwell et al. (1996)
Oportunidades de avanço na carreira/ ou oportunidades de crescimento profissional percebidas	Wallace (1995); De’Coninck e Stilwell (1996); Fenton-O’Creevy et al. (1997); Quarles (1994); Martin e Hafer (1997); Deery et al. (1994); Mallak e Kurstedt (1996)
Oportunidades de promoção	DeConinck e Bachmann (1994); Quarles (1994)
Justiça nas promoções	Ogilvie (1986)
Reconhecimento pelo desempenho e apreciação	Mallak e Kurstedt (1996); Sharma e Singh (1991)
Sistemas de gestão de desempenho	Fletcher e Williams (1996)
Satisfação dos empregados com benefícios	Ward e Davis (1995)
Planos flexíveis de benefícios	Heshizer (1994)
Práticas de RH responsivas quanto à família	Grover e Crooker (1995); Aryee et al. (1998); Laabs (1998); Rodgers (1995)
Sistemas de recompensas variáveis e os critérios utilizados na distribuição	Caldwell et al. (1990); Quarles (1994); Deery et al. (1994); Wallace (1995); Mallak e Kurstedt (1996)
Comunicação organizacional e compartilhamento de informações	Rodwell et al. (1998); Russell (1996)
Treinamento oferecido pela organização	Chang (1999)

Fonte: Adaptado de Argawala (2003, p.179).

Para Fairlie (2011, p. 510), a ação da GEP para promover a retenção se situa na criação de condições laborais que afetem o “sentido do trabalho”. Na pesquisa do autor, determinadas características ou práticas de RH - promovem o “trabalho com sentido” e por consequência, a retenção e o comprometimento, a saber: o trabalho em si mesmo; a presença de recompensas intrínsecas (autonomia e participação, utilização de suas habilidades e pontos fortes, oportunidades de carreira e desenvolvimento,); a presença de recompensas extrínsecas (remuneração, benefícios e recompensas eventuais); a atuação da liderança (relacionamento e

apoio); o relacionamento com colegas de trabalho; a identidade com a organização; a percepção de suporte organizacional e o equilíbrio vida/trabalho.

Podemos verificar alinhamento entre as práticas sugeridas pelo autor e aquelas encontradas na revisão de Argawala (2003) citadas na Figura 1.

### **2.1.1 Principais Consequentes do Comprometimento: Retenção**

Em revisão da literatura sobre a relação entre os Sistemas de RH e resultados organizacionais, Dyer e Reeves (1995) defenderam que existem quatro níveis de resultados de práticas de GEP, a saber: o nível do indivíduo, o nível da organização, os resultados financeiros e os de mercado. Os resultados no nível individual consistem em atitudes ou vínculos como o comprometimento, e também em comportamentos, como o absenteísmo e a rotatividade. Resultados organizacionais concentram-se principalmente em medidas de desempenho operacionais, tais como qualidade, produtividade e satisfação do cliente. Os resultados financeiros, como o mensurado pelo lucro, representam o próximo passo na cadeia causal. Finalmente, os resultados do mercado consistem em medidas do valor de mercado das organizações com base no preço de suas ações.

Ao comprometimento organizacional (em especial, o afetivo) se atribuem alguns consequentes, a saber: motivação para o trabalho e o desejo de permanecer na organização (WRIGHT; KEHOE, 2008). Desse modo, é possível hipotetizar que o comprometimento (por si um consequente de determinada configuração de práticas) se relaciona a consequentes atitudinais (intenção em permanecer) que precedem o comportamento associado a retenção.

### **2.1.2 A importância do sentido do trabalho**

Vários autores de diversos campos do conhecimento já demonstraram como o trabalho ocupa um lugar central na vida das pessoas nas sociedades industriais e pós-industriais. Antunes (1999, p.167) considera o trabalho “como fonte primária de realização do ser social”.

Diferentemente dos animais, a consciência humana dá sentido a existência e ao trabalho. Para a pergunta: “ - *se você tivesse bastante dinheiro para viver o resto da sua vida confortavelmente sem trabalhar, o que você faria com relação ao seu trabalho?*” mais de 80% dos entrevistados responderam que trabalhariam mesmo assim (MORIN, 2001). As principais razões foram: para se relacionar com outras pessoas, para ter o sentimento de vinculação, para ter algo que fazer, para evitar o tédio e para se ter um objetivo na vida (MORIN, 2001). Assim, o trabalho não se reduz a dimensão da subsistência, mas tem, potencialmente, outros sentidos para quem o executa: social, afetivo, simbólico, entre outros, conforme citado por Morin (2001).

O “sentido do trabalho” se relaciona a viver de acordo com os próprios valores e objetivos, ter senso de serviço aos outros, auto-realização e crescimento (CSIKSZENTMIHALYI, 2003). Fairlie (2011) destaca sua importância especialmente em nossos dias, onde o trabalho parece estar cada vez mais “desprovido de sentido”.

Nesse estudo, optamos pelo referencial teórico de Fairlie (2011) e sua escala de mensuração – denominada *Meaningful Work Inventory* (MWI) - por incluir a variável “sentido do trabalho”, a qual não é citada na literatura consultada referente aos sistemas de gestão de pessoas com foco em comprometimento. O questionário está agrupado em construtos que, de acordo com o autor e o referencial teórico consultado, promovem “trabalho com sentido”, e, portanto, afetam o vínculo com a organização (comprometimento) e a retenção.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso. O método do estudo de caso "... É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado" (GOODE; HATT, 1969, p.422). O estudo foi conduzido em uma organização nacional de médio porte (cerca de 90 empregados), aqui denominada Y, prestadora de serviços em assessoria de imprensa, escolhida por se tratar de organização onde predominam profissionais de nível superior (jornalistas) e em razão de histórico de elevadas taxas de rotatividade (92% anual em média nos dois últimos anos anteriores a pesquisa). Portanto, objetivou-se compreender num ambiente de alta rotatividade de profissionais de nível superior quais seriam os fatores associados às práticas de GEP mais relevantes e, a partir daí, serem propostas ações visando à queda na rotatividade.

Em relação à abordagem metodológica, este estudo caracteriza-se como um levantamento (*survey*), fazendo uso do método quantitativo e técnicas de análise multivariada (análise fatorial e regressão múltipla). Para a execução das análises estatísticas, utilizou-se o Programa Estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 20.

O questionário contendo 40 assertivas foi adaptado daquele proposto por Fairlie (2011) denominado *Meaningful Work Inventory* (MWI). Esse questionário foi validado pelo autor em inglês e foi traduzido pela pesquisadora. Está agrupado em nove construtos que estão citados na Figura 2, com respectiva sigla.

Quadro 2: Construtos mensurados no questionário de levantamento de dados.

Construtos mensurados	Sigla
Remuneração, benefícios e reconhecimento	REM
Identidade com a missão da organização	IDENT
Equilíbrio vida/ trabalho	EQUIL
Relacionamento com colegas de trabalho	RELAC
Liderança (relacionamento e apoio)	LID
Desenvolvimento e carreira	DESENV
Percepção de suporte organizacional	SUPORG
Participação e autonomia	PARTIC
O trabalho em si/ sentido do trabalho	SENTRAB

A esse questionário foram incluídas assertivas relacionadas à medição da intenção em permanecer na organização visando aferir a retenção. Vale ressaltar que cada construto foi mensurado por uma ou mais assertivas (indicadores) e a escala aplicada foi a *Likert* de quatro pontos. O público-alvo definido foram os jornalistas e assessores de imprensa atuantes na empresa (73 empregados) – exceto os gestores por não haver problemas de retenção junto a esse grupo. A aplicação ocorreu presencialmente, em outubro de 2013. A amostra foi de 70% da empresa Y - 51 profissionais preencheram a pesquisa.

As hipóteses do estudo empírico, descrito adiante, foram:

- Por meio da análise fatorial exploratória verificar se os construtos mensurados podem ser sintetizados em dimensões mais específicas, de modo a exprimir com maior clareza as diversas dimensões latentes. Segundo Damásio (2012), a análise fatorial exploratória pode ser utilizada quando o pesquisador quer confirmar ou refutar a estrutura fatorial de determinado instrumento.

- Por meio da regressão múltipla, verificar se a variável independente “intenção de permanecer” pode ser explicada em função dos construtos e quais deles se correlacionam com maior intensidade.

Quadro 3 – Relacionamento entre técnicas utilizadas e objetivos da pesquisa.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Técnica	Objetivo da Técnica	Variáveis
Identificar quais práticas de RH devem ser utilizadas para promover a retenção de profissionais de qualificação superior.	Confirmar ou refutar as relações entre os construtos medidos.	Análise Fatorial	Reduzir as diversas variáveis (construtos) investigadas a um número menor de fatores	IDENT LID REM DESENV EQUIL RELAC SENTRAB PARTIC SUPORG
	Estimar a relação entre os construtos e a intenção em permanecer	Regressão Múltipla	Investigar a relação entre as variáveis (construtos) e a intenção em permanecer.	Independentes: IDENT LID REM DESENV EQUIL RELAC SENTRAB PARTIC SUPORG Dependente: Intenção em permanecer.

#### 4. PRINCIPAIS RESULTADOS

A maioria dos respondentes (58%) tem entre 26 e 33 anos e 80% da amostra é constituída de mulheres. A escolaridade predominante (84% da amostra) é de nível superior completo ou acima (28% da amostra possuía pós-graduação) e 69% atuavam na empresa Y há menos de um ano, o que indica a alta rotatividade dos profissionais.

Os dados não necessitaram de tratamento de *missings*, pois houve apenas uma ocorrência. Não foi encontrada a presença de *outliers*. Para verificar se as respostas apresentaram distribuição normal, as estatísticas de curtose e *skewness* foram verificadas e, ao nível de significância de 0,01, foi possível afirmar que as variáveis estudadas apresentam distribuição normal, pois nenhum valor excedeu 2,58 em módulo.

##### 4.1 Análises Multivariadas

A análise de consistência interna do questionário, por meio do teste *alpha de Crombach* revelou índice aceitável, com *alpha* de 0,69. Segundo Martins (2006), quando o *alpha* é maior que 0,70 há confiabilidade das medidas. Cumpre salientar que apesar do questionário utilizado ter sido validado pelo autor, a tradução para o português pode ter afetado sua confiabilidade. Outro fator que pode ter afetado essa medida é o tamanho da amostra desse estudo (é significativamente menor do que a do autor). Como nossos propósitos eram exploratórios para o caso em questão, decidimos prosseguir na análise fatorial.

A matriz de correlação abaixo apresentou várias correlações acima de 0,300 (em módulo), o que aponta para a adequação do uso da análise fatorial. Segundo Hair (2010), cargas na faixa de 0,300 a 0,400 atendem ao nível mínimo para interpretação da estrutura.

Tabela 1 – Matriz de correlação

	IDENT	LID	REM	DE SENV	EQUI LIB	RELAC	SEN TRAB	PAR TIC	SUP ORG
IDENT	1,000	,011	,336	,562	,305	,242	,219	-,141	,022
LID	,011	1,000	-,023	,220	-,048	,460	,108	,253	,196
REM	<b>,336</b>	-,023	1,000	,235	,273	,159	,238	-,111	,354
DESENV	<b>,562</b>	,220	,235	1,000	,078	,367	,258	,090	,135
EQUILIB	<b>,305</b>	-,048	,273	,078	1,000	,233	,248	,071	,084
RELAC	,242	<b>,460</b>	,159	<b>,367</b>	,233	1,000	,427	,276	,296
SENTRAB	,219	,108	,238	,258	,248	<b>,427</b>	1,000	,380	,209
PARTIC	-,141	,253	-,111	,090	,071	,276	<b>,380</b>	1,000	,193
SUPORG	,022	,196	<b>,354</b>	,135	,084	,296	,209	,193	1,000

As premissas referentes à técnica de análise fatorial foram todas atendidas, a saber: a existência de estrutura subjacente (teórica) no conjunto das variáveis (elas são conceitualmente válidas); a amostra atende ao tamanho mínimo de 50 casos e cinco por variável (já que são nove variáveis) e a utilização de escala razão.

Foi aplicada análise fatorial nos nove construtos, por meio do método de componentes principais e rotação *varimax*. O KMO resultante – 0,634 – é considerado aceitável, já que está acima de 0,500, o que significa que as correlações entre as variáveis superaram as correlações dos resíduos. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett permite rejeitar H0 considerando 5% de nível de segurança, o que é satisfatório, pois indica que há correlações expressivas, justificando a aplicação da análise fatorial.

Tabela 2 – KMO e teste de Bartlett's

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		<b>,634</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	92,938
	df	36
	Sig.	<b>,000</b>

Na matriz anti-imagem observa-se que os valores do MAS's, apresentados na diagonal principal, estão todos acima de 0,500, o que também aponta para a adequação do uso da fatorial, confirmando o apontado pelo KMO: as correlações entre as variáveis superaram as correlações entre os erros e são todas maiores do que 0,500.



Tabela 3 – Matriz anti-imagem.

	IDENT	LID	REM	DE SENV	EQU ILIB	RE LAC	SEN TRAB	PAR TIC	SUP ORG
IDENT	<b>,587<sup>a</sup></b>	,061	-,159	-,533	-,258	-,058	-,087	,229	,117
LID	,061	<b>,607<sup>a</sup></b>	,047	-,109	,120	-,412	,130	-,143	-,073
REM	-,159	,047	<b>,625<sup>a</sup></b>	-,070	-,176	,044	-,167	,215	-,372
DESENV	-,533	-,109	-,070	<b>,634<sup>a</sup></b>	,186	-,164	-,041	-,108	-,020
EQUILIB	-,258	,120	-,176	,186	<b>,609<sup>a</sup></b>	-,179	-,074	-,099	,035
RELAC	-,058	-,412	,044	-,164	-,179	<b>,708<sup>a</sup></b>	-,282	-,040	-,164
SENTRAB	-,087	,130	-,167	-,041	-,074	-,282	<b>,695<sup>a</sup></b>	-,361	-,004
PARTIC	,229	-,143	,215	-,108	-,099	-,040	-,361	<b>,557<sup>a</sup></b>	-,138
SUPORG	,117	-,073	-,372	-,020	,035	-,164	-,004	-,138	<b>,635<sup>a</sup></b>

<sup>a</sup>: MSA

Quanto às comunalidades, há quatro variáveis “com impacto moderado”, três “favorecidas” e duas “muito favorecidas”, ou seja, nenhuma variável apresentou problemas de comunalidade (proporção de variância comum presente numa variável), conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Comunalidades

	Initial	Extraction
IDENT	1,000	,809
LID	1,000	,693
REM	1,000	,761
DESENV	1,000	,738
EQUILIB	1,000	,627
RELAC	1,000	,656
SENTRAB	1,000	,649
PARTIC	1,000	,716
SUPORG	1,000	,811

Conforme Fávero *et al.* (2009) o próximo passo consiste em decidir quantos fatores devem ser retidos. Por meio do critério da raiz latente é adequado utilizar até o 4º fator, o que significa explicar 71,8% da variância total das variáveis originais, perdendo, portanto, 28,2% dessa variância.

Tabela 5–Total da Variância Explicada e Fatores

Componentes/ Fatores	Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
<b>1</b>	2,703	30,028	30,028	2,703	30,028	30,028	1,823	20,259	20,259
<b>2</b>	1,601	17,787	47,815	1,601	17,787	47,815	1,699	18,882	39,140
<b>3</b>	1,136	12,619	60,435	1,136	12,619	60,435	1,538	17,084	56,224
<b>4</b>	1,021	11,343	71,777	1,021	11,343	71,777	1,400	15,553	<b>71,777</b>
5	,780	8,666	80,443						
6	,567	6,303	86,746						
7	,491	5,455	92,201						
8	,375	4,164	96,365						
9	,327	3,635	100,000						

Antes da rotação, observamos ao menos três variáveis com cargas altas muito semelhantes em dois fatores diferentes, o que apontou para a necessidade de realizar a rotação. Após rotação (*varimax*), foi possível identificar qual variável se alocou prioritariamente em cada fator. O modelo final atendeu a todos os critérios de aceitação – KMO > 0,500, MSAs > 0,500, comunalidades > 0,500, variância > 50% e H0 falsa no teste de Barlett – e portanto, não houve necessidade de ações corretivas.

Como resultado, tivemos os quatro fatores relacionados a GEP que configuram um “trabalho com sentido” na empresa Y (Tabela 6), a saber: 1, “*identidade e desenvolvimento*”; 2, “*equilíbrio, autonomia e sentido do trabalho*”; 3, “*relacionamento*”; 4, “*fatores extrínsecos*” (remuneração e suporte da organização)”. Tais fatores convergem com a revisão teórica sobre o tema e a análise fatorial exploratória confirmou a estrutura adequada do questionário de levantamento de dados e seus construtos.

Tabela 6 - Matriz dos Componentes Rotacionada<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
IDENT	<b>,885</b>	,086	-,101	,088
LID	,093	,094	<b>,820</b>	,055
REM	,341	,061	-,200	<b>,775</b>
DESENV	<b>,779</b>	,092	,346	,056
EQUILIB	,277	<b>,577</b>	-,427	,186
RELAC	,329	,485	<b>,525</b>	,193
SENTRAB	,190	<b>,764</b>	,070	,152
PARTIC	-,268	<b>,706</b>	,371	-,092
SUPORG	-,124	,141	,306	<b>,826</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

<sup>a</sup>: Rotation converged in 9 iterations.

Com o objetivo de investigar a relação entre as variáveis (construtos) com a “intenção em permanecer” utilizamos a técnica de regressão múltipla. As premissas da técnica foram todas atendidas, a saber: escala razão; linearidade do fenômeno medido; distribuição normal dos resíduos; número mínimo de observações por variável independente (5) e ausência de *outliers*.

Como primeira providência, por meio da análise da matriz de correlação de Pearson verificamos quais variáveis independentes possuem correlação com a variável dependente testada (“intenção de permanecer”), a qual revelou que as variáveis “desenvolvimento” e “sentido do trabalho” possuem correlações significantes com a variável de interesse.

Tabela 7 - Matriz de correlação de Pearson

		IDE NT	LID	RE M	DES ENV	EQU ILIB	REL AC	SEN TRA	PAR TIC	SUPOR G
INTEN ÇÃO PERMA	Pearson Correlati on	<b>,352*</b>	-,093	<b>,352*</b>	<b>,413**</b>	<b>,291*</b>	<b>,291*</b>	<b>,471**</b>	<b>,277*</b>	,033
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Os dados foram então processados novamente pelo método *stepwise* sem a constante. Excluímos do processamento a variável “liderança” por apresentar problemas na matriz de correlação (sinal invertido). O R<sup>2</sup> do modelo foi de 93%, (Tabela 8) é considerado muito bom - 93% da variância da variável dependente é explicada pelas duas variáveis, a

saber: “sentido do trabalho” e “desenvolvimento e carreira” – as duas variáveis com maior correlação, retidas na regressão pelo método *stepwise*.

Tabela 8 – Modelo de Regressão Múltipla

Model	R	R Square <sup>b</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,964 <sup>a</sup>	,930	,928	,627
2	,967 <sup>c</sup>	,935	,933	,608

a. Predictors: SENTRAB

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

c. Predictors: SENTRAB, DESENV.

## 5. CONCLUSÕES

Tanto a Análise Fatorial quanto a Regressão Múltipla ampliaram o entendimento do fenômeno estudado na empresa em questão. A análise fatorial contribuiu para confirmar a importância das variáveis estudadas como práticas relevantes em GEP com foco em promoção de condições gerais de trabalho que favoreçam a retenção, agrupadas nos fatores: “*identidade e desenvolvimento*”; 2, “*equilíbrio, autonomia e sentido do trabalho*”; 3, “*relacionamento*”; 4, “*fatores extrínsecos*” (remuneração e suporte da organização”).

No que se refere à intenção em permanecer na organização, as práticas associadas a “desenvolvimento e carreira” se destacaram, além do “sentido do trabalho”. Fairlie (2011) também evidenciou em sua pesquisa a importância de ações que promovam oportunidades de carreira e desenvolvimento, além da ação para que os profissionais utilizem suas habilidades e pontos fortes.

Interessante observar que a variável “sentido do trabalho” afetou significativamente a “intenção em permanecer”. Apesar disso, a variável “sentido do trabalho” não parece estar por hora, na agenda das organizações em nosso país, o que pode ser um achado importante do presente estudo, a ser aprofundado em futuras pesquisas. Uma provável razão se deve ao fato do construto remeter a aspectos individuais, aparentemente não passíveis de gestão por parte das organizações. No entanto, acreditamos que o “sentido do trabalho” deve e pode ser alvo da GEP, por meio de processos seletivos bem ajustados, ação da liderança na promoção do “sentido”, alocação adequada, entre outros aspectos.

Por fim, importante salientar as limitações da pesquisa. Especialmente, seu caráter exploratório, o que não nos permite generalizações. O tamanho da amostra, que apesar de representativa do caso, pode ser considerada pequena, o que remete a necessidade de mais estudos em amostras maiores. Como recomendação para pesquisas futuras, sugerimos a replicação do estudo em outros setores intensivos em profissionais de qualificação superior, visando verificar se os achados se repetem.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. Boitempo Editorial, 1999.

AGARWALA, Tanuja. Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 2, p. 175-197, 2003.

- ARTHUR, Jeffrey B. *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 670-687, 1994.
- CHALOFISKY, Neal; KRISHNA, Vijay. *Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation*. **Advances in Developing Human Resources**, v. 11, n. 2, p. 189-203, 2009.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Happiness in everyday life: The uses of experience sampling*. **Journal of Happiness Studies**, v. 4, n. 2, p. 185-199, 2003.
- DAMÁSIO, Bruno Figueiredo. *Uso da Análise Fatorial Exploratória em Psicologia*. **Avaliação Psicológica**, v. 11, n. 2, 2012.
- DELERY, John E.; DOTY, D. Harold. *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, ago. 1996.
- DIEESE. **Rotatividade e Flexibilidade no Mercado de Trabalho**. São Paulo, 2011.
- DYER, L.; REEVES, T. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? **International Journal of human resource management**, v. 6, n. 3, p. 656-670, 1995.
- DOTY, D. Harold; GLICK, William H. *Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling*. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 2, p. 230-251, 1994.
- DROEGE, Scott B.; HOOBLER, Jenny M. *Employee turnover and tacit knowledge diffusion: a network perspective*. **Journal of Managerial Issues**, v. 15, n. 1, p. 50-64, 2003.
- FAIRLIE, Paul. *Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development*. **Advances in Developing Human Resources**, p. 508-525, nov. 2011.
- FALCONE, Glauca Fonseca; CODA, Roberto. *Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos*. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 14, p. 7-18, 2004.
- FÁVERO, Luiz Paulo *et al.* **Análise de dados. Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**; tradução de Carolina Martuscelli Bori. São Paulo, Ed. Nacional [1960], 1969.
- GLISSON, Charles; DURICK, Mark. *Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations*. **Administrative Science Quarterly**, p. 61-81, 1988.
- HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Bookman, 2007.
- JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S.; RIVERO, J. Carlos. *Organizational characteristics as predictors of personnel practices*. **Personnel Psychology**, v. 42, n. 4, p. 727-786, 1989.
- KAHN, William A. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

- LAWLER, Edward E.; MOHRMAN, Susan Albers; LEDFORD, Gerald E. **Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies.** San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- LEGNICK-HALL, Mark L.; LENGNICK-HALL, Cynthia A.; ANDRADE, Leticia S.; DRAKE, Brian. *Strategic human resource management: the evolution of the field.* **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.
- LEPAK, David P.; SNELL, Scott A. *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development.* **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 31-48, 1999.
- LOCKWOOD, Nancy R. *Leveraging employee engagement for competitive advantage.* **SHRM Research Quarterly**, p. 2-11, 2007.
- MARTINS, Gilberto A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações.** São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- MARTINS, Gilberto. *Sobre Confiabilidade e Validade.* **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.
- MORIN, Estele. *Os sentidos do trabalho.* **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001.
- ROBINSON, Richard NS; BARRON, Paul E. *Developing a framework for understanding the impact of deskilling and standardisation on the turnover and attrition of chefs.* **International Journal of Hospitality Management**, v. 26, n. 4, p. 913-926, 2007.
- SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- SAKS, Alan M. *Antecedents and consequences of employee engagement.* **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.
- WOLLARD, Karen Kelly; SHUCK, Brad. *Antecedents to Employee Engagement A Structured Review of the Literature.* **Advances in Developing Human Resources**, v. 13, n. 4, p. 429-446, 2011.
- WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. *Theoretical perspectives for strategic human resource management.* **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.