

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

SANDRO SANSÃO CUBO

**FATORES DE RETENÇÃO DE TALENTOS: ANÁLISE NO SETOR DE PÓS-
VENDAS DE UMA MULTINACIONAL DE BENS DE CAPITAL**

Orientadora: Prof. Dra. Marisa Eboli

São Paulo

2022

Cubo, Sandro Sansão.

Fatores de retenção de talentos: análise no setor de pós-vendas de uma multinacional de bens de capital. / Sandro Sansão Cubo. São Paulo, [s.n.]: 2022.

178 f.: il., tab.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Marisa Eboli.

Área de concentração: Administração de empresas.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2022.

1. Talentos. 2. Gestão de talentos. 3. Retenção de talentos. 4. Vantagem competitiva. 5. Organização de bens de capital - Setor de pós-vendas. 6. Atração de talentos. I. Eboli, Marisa. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

Sandro Sansão Cubo

**FATORES DE RETENÇÃO DE TALENTOS: ANÁLISE NO SETOR DE PÓS-
VENDAS DE UMA MULTINACIONAL DE BENS DE CAPITAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Faculdade FIA de Administração e Negócios, Fundação Instituto de Administração, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Orientadora: Profa. Dra. Marisa Eboli

São Paulo

2022

DEDICATÓRIA

À minha esposa e parceira de vida Rosana Suzuki de Oliveira, às minhas filhas Rayssa Suzuki de Oliveira Cubo (33), Laryssa Suzuki de Oliveira Cubo (25) e ao meu neto Antonio (1), nascido no meio deste projeto, dedico-lhes esta obra, pois foi escrita quando o que mais queria era estar o tempo todo com vocês. Desejo que a minha obstinação para concluir este propósito, com seus desafios e pesares, os inspire a fazer as escolhas certas e a realizar grandes proezas em suas vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, em especial à minha esposa e às minhas filhas que me apoiaram desde o início das provas de seleção para o mestrado até a última entrega.

À minha professora de matemática Teresa Alonso pelos conselhos dados na minha adolescência.

À minha cunhada Ronise Suzuki, pelas incansáveis dicas e apoio para ultrapassar alguns obstáculos desta pesquisa.

À empresa que trabalho, em especial ao Sr. Wolf por permitir e incentivar a pesquisa e o meu desenvolvimento profissional.

À Professora Dra. Marisa Eboli pela orientação e dedicação em todas as etapas do trabalho.

Aos professores do Mestrado da FIA, que nos forneceram inspiração e motivação, em especial professor Dr. Borini, professora Dra. Vanessa e professora Dra. Ivete.

Aos Professores Dr. Marcelo Treff e Dra. Elza Veloso pelas importantes recomendações na banca de qualificação.

A todos os meus excelentíssimos colegas de turma, que contribuíram na troca de experiências e aprendizado nesta jornada, em especial ao colega de turma Giordano que cedeu parte do seu tempo para revisar o meu trabalho antes da banca.

À FIA, representada pelo Professor Dr. Daniel Estima e seus colaboradores, pela excepcional cordialidade e atenção, proporcionando uma experiência inesquecível.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação, o meu mais sincero agradecimento.

“Só sabemos com exatidão quando sabemos pouco; à medida que vamos adquirindo conhecimentos, instala-se a dúvida.”

Johann Wolfgang Von Goethe

RESUMO

CUBO, Sandro Sansão. **Fatores de Retenção de Talentos : Análise no Setor de Pós-Vendas de uma Multinacional de Bens de Capital.** São Paulo, 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Faculdade Fia de Administração e Negócios, Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2022.

As constantes mudanças do mercado mundial impõem às organizações desafios na atração e retenção de talentos para se manterem competitivas. No atual ambiente de negócios altamente competitivo e dinâmico, é crucial, para a sobrevivência e vantagem competitiva das organizações, a atração e retenção dos melhores e mais qualificados funcionários em áreas estratégicas da organização. Os talentos são considerados aqueles profissionais com qualidades diferenciadas e altamente qualificados. Atualmente, é estratégico para a organização implementar estratégias de retenção de talentos, pois a saída de profissionais qualificados representa custos financeiros e de oportunidade para as organizações. O setor de bens de capitais, além de ser um setor de grande importância para a economia de qualquer país, atende às necessidades específicas de grandes organizações do setor produtivo e, para entregar seus produtos e serviços, demandam um trabalhador diferenciado e qualificado que muitas vezes não é encontrado no mercado, sendo necessário investimentos para formar e qualificar esse trabalhador, sobretudo em organizações com atuação global. Nas indústrias de bens de capital, o setor de pós-vendas é um setor estratégico da retenção de talentos. Foi elaborado um modelo analítico fundamentado na Teoria da Gestão de Talentos e Fatores de Retenção. O objetivo desse estudo foi analisar os fatores de retenção de talentos em uma organização de bens de capital. Nesse contexto, essa dissertação apresenta uma proposta de avaliação dos fatores de retenção de talentos. As técnicas de coletas de dados utilizadas foram: entrevista semiestruturada, investigação documental e levantamento estruturado (survey). Para análise de dados, recorreu-se à análise de conteúdo para os dados qualitativos e as técnicas estatísticas de uni e multivariadas. Foram analisados 19 fatores de retenção divididos em quatro categorias de análise: trabalho, cultura, pessoal e externo. Foram identificados a partir da triangulação de dados pontos fortes e oportunidades de melhoria nas estratégias de retenção de talentos adotadas pela organização. O resultado da dissertação é a matriz de pontos fortes x oportunidades de melhorias proposta como produto tecnológico para a organização. Dessa forma, constatou-se que não existe abordagem única para retenção de talentos e é necessário desmitificar que a retenção de talentos está relacionada apenas a recompensas extrínsecas ou falta de alternativas no mercado de trabalho, as pessoas representam o diferencial da organização e preservar os talentos está diretamente relacionado a competitividade.

Palavras-Chave: talentos; vantagem competitiva; bens de capital; pós-vendas; gestão de talentos ;fatores de retenção.

ABSTRACT

CUBO, Sandro Sansão. **RETENTION TALENT FACTORS: ANALYSIS IN THE AFTER SALES AREA IN A MULTINATIONAL CAPITAL GOODS COMPANY.** São Paulo, 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Faculdade Fia de Administração e Negócios, Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2022.

The constant changes in the global marketplace impose challenges to organizations in attracting and retaining talent to remain competitive. In the current highly competitive and dynamic business environment, attracting and retaining the best and most qualified employees in strategic areas of the organization is crucial for the survival and competitive advantage of organizations. Talent means professionals with differentiated and highly qualified qualities. Currently, it is strategic for the organization to implement talent retention strategies because the departure of qualified professionals represents financial and opportunity costs for organizations. The capital goods sector, besides being a sector of great importance to the economy of any country, meet the specific needs of large organizations in the productive sector. To deliver their products and services, they demand a differentiated and qualified worker that many times is not found in the market, requiring investments to train and qualify this worker, especially in organizations with global operations. The after-sales sector is a strategic sector for talent retention in capital goods industries. An analytical model based on Talent Management Theory and Retention Factors was developed. The objective of this study was to analyze the talent retention factors in a capital goods organization. In this context, this dissertation presents a proposal to evaluate talent retention factors. The data collection techniques used were semi-structured interviews, documentary research, and structured surveys. Content analysis was used for qualitative data and uni and multivariate statistical techniques for data analysis. We analyzed 19 retention factors divided into four categories of analysis: work, culture, personnel, and external. Strengths and opportunities for improvement in the talent retention strategies adopted by the organization were identified from the data triangulation. The result of the dissertation is the matrix of strengths x opportunities for improvement proposed as a technological product for the organization. Thus, it was found that there is no single approach to retaining talent, and it is necessary to demystify that retaining talent is related only to extrinsic rewards or lack of alternatives in the labor market; people represent the differential of the organization, and preserving talent is directly related to competitiveness.

Keywords: talent; competitive advantage; capital goods; after sales; talent management; retention factors.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Iniciativas decorrentes de boas práticas de gestão de talentos	20
Quadro 2 - Custos de substituição do talento.....	21
Quadro 3 – Fatores de retenção.....	26
Quadro 4 – Tipos de recrutamento.....	31
Quadro 5 – Estudos sobre recompensas extrínsecas.....	34
Quadro 6 – Estudo sobre modalidades flexíveis de trabalho	37
Quadro 7 – Estudos sobre localização.....	46
Quadro 8 – Estudos sobre falta de alternativas.....	48
Quadro 9 – Comparação entre vendas de produtos e serviços.....	55
Quadro 10 – Categorias dos fatores de retenção analisados.....	63
Quadro 11 – Constructos – Fatores de retenção e indicadores	67
Quadro 12 - Principais políticas de retenção de talentos da empresa x fator de retenção	85
Quadro 13 - Perfil dos líderes do setor de pós-vendas entrevistados	88
Quadro 14 - Evidências do fator de retenção desenvolvimento na carreira x líderes do setor de pós-vendas	90
Quadro 15 - Fatores de retenção referenciados pelos gestores dos técnicos do setor de pós-vendas.....	91
Quadro 16 - Pontos fortes e Oportunidades de melhorias na percepção dos gestores	104
Quadro 17 - Número de desligamentos da organização nos últimos 7 anos	107
Quadro 18 - Desligamento x oportunidade de melhoria	109
Quadro 19 - Análise dos fatores de retenção na percepção dos técnicos do setor de pós-vendas.....	120
Quadro 20 – Fatores de Retenção X Trabalhadores x Pontos Fortes x Oportunidades de melhoria	124
Quadro 21 - Síntese dos pontos fortes e oportunidades de melhorias.....	125
Quadro 22 – Matriz pontos fortes e oportunidades de melhorias na gestão dos fatores de retenção de talentos.....	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do foco da vantagem competitiva	19
Figura 2 - Projeto de Triangulação Concomitante	58
Figura 3 – Escala Likert.....	72
Figura 4 – Pontos de subsidiárias da organização no mundo	76
Figura 5 - Número de empregados na matriz e nas filiais	77
Figura 6 - Exemplo de plano de desenvolvimento – Técnicos de Campo – Field Service	78
Figura 7 - Exemplo de programa de desenvolvimento com foco na formação do Técnico de Campo	80
Figura 8 - Amortização com base acumulativa não incluindo técnicos já qualificados	81
Figura 9 - Trilha de carreira do Técnico de Campo – Field Service.....	82
Figura 10 - Organograma do setor de pós-vendas da organização	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Confiabilidade e validade convergente categoria cultura.....	112
Tabela 2 - Confiabilidade e validade convergente categoria externa.....	112
Tabela 3 - Confiabilidade e validade categoria pessoal.....	113
Tabela 4 - Confiabilidade e validade convergente categoria trabalho.....	113
Tabela 5 - Medidas de centro e dispersão dos fatores retenção relacionados a cultura organizacional	115
Tabela 6 - Medidas de centro e dispersão dos fatores retenção relacionados a fatores externos.....	116
Tabela 7 - Medidas de centro e dispersão dos fatores retenção relacionados a fatores pessoais	117
Tabela 8 - Medidas de centro e dispersão dos fatores retenção relacionados a categoria trabalho.....	118

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Problema de investigação	15
1.2. Objetivo	16
1.3. Justificativa.....	17
1.4. Estrutura do trabalho.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. Gestão de talentos	19
2.2. Retenção de talentos	22
2.1.1. Fatores de retenção de talentos	26
2.1.1.1. Recrutamento e seleção.....	30
2.1.1.2. Desenvolvimento de carreiras	32
2.1.1.3. Recompensas Extrínsecas.....	33
2.1.1.4. Treinamento	36
2.1.1.5. Modalidades Flexíveis de Trabalho	36
2.1.1.6. Comunicação interna.....	38
2.1.1.7 Comprometimento Organizacional	40
2.1.1.8. Liderança.....	42
2.1.1.9. Mentoria.....	43
2.1.1.10. Sistema de Avaliação e Recompensas	44
2.1.1.11. Prestígio Organizacional.....	45
2.1.1.13. Falta de Alternativas.....	47
2.1.1.14. Satisfação no trabalho	48
2.1.1.15. Influências não relacionadas ao trabalho	49
2.1.1.16. Justiça Organizacional.....	50
2.1.1.17. Investimentos	51
2.1.1.18. Fator Relacional	51
2.1.1.19. Estabilidade e Segurança.....	52
2.3. A importância da retenção de talentos no setor de pós-vendas em empresas de bens de capital	53
3. METODOLOGIA.....	57
3.3. Unidade de análise e sujeito de pesquisa	62
3.4. Tratamento e análise de dados.....	62
3.4.1. Análise qualitativa.....	65
3.4.2 Análise quantitativa.....	66

3.4.2.1	Formulação e decisão dos constructos	67
3.4.2.2	Análise Exploratória de Dados	72
3.4.2.2.1	Análise de confiabilidade e validade convergente.....	73
3.4.2.2.2	Técnicas de análise exploratória de dados	74
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	75
4.1.	Caso estudado	76
4.1.1	Formação do técnico de campo na empresa.....	78
4.1.2	Setor de pós-vendas.....	82
4.2	Políticas de retenção da empresa	85
4.3	Percepção dos gestores quanto aos principais fatores na retenção de talentos na organização	87
4.3.1	Perfil dos líderes do setor de pós-vendas entrevistados.....	88
4.3.2	Percepção dos líderes do setor de pós-vendas na gestão dos fatores de retenção de talentos na organização	91
4.3.3	Percepção dos líderes do setor de pós-vendas na gestão dos fatores de retenção de talentos x categorias analisadas	101
4.3.4	Descrição dos principais fatores de desligamento dos técnicos do setor de vendas	106
4.4	Investigação dos fatores de retenção de talentos na percepção dos trabalhadores	110
4.4.1.	Descrição do perfil dos respondentes.....	111
4.4.2.	Descrição da confiabilidade e validade convergente	111
4.4.3	Análise dos Constructos dos fatores de retenção na percepção dos técnicos do setor pós-vendas	114
4.4.4	Síntese dos pontos fortes e oportunidades de melhorias	125
5.	CONCLUSÃO	137
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139
	Apêndice 1: Descrição dos fatores de cultura.....	168
	Apêndice 2: Descrição dos fatores externos.....	171
	Apêndice 3: Descrição dos fatores pessoais.	172
	Apêndice 4: Descrição dos fatores de trabalho.	175

1. INTRODUÇÃO

O mercado mundial tem passado por constantes mudanças e impõem às organizações adotarem cada vez mais estratégias eficientes para a retenção de talentos. Segundo Tej *et al.* (2021), um dos maiores desafios das organizações é encontrar os funcionários certos com as habilidades necessárias, alto potencial e talento. Além de encontrar esses talentos, a organização deve reter e usar o potencial desses funcionários talentosos para alcance dos objetivos organizacionais (KUMAR, 2021; TEJ *et al.*, 2021).

No atual ambiente de negócios altamente competitivo e dinâmico, é crucial, para a sobrevivência e vantagem competitiva das organizações, a aquisição e retenção dos melhores e mais qualificados funcionários que outras organizações competitivas. Dentro de um mercado de trabalho cada vez mais saturado, o emprego e a retenção de trabalhadores qualificados tornaram-se o objetivo central de empresas e gestores (COLLINS, 2009; HADI; AHMED, 2018).

De acordo com Glaister *et al.* (2014) e Meirinhos e Barreto (2018), o contexto de emprego está mudando à medida que as organizações enfrentam pressões demográficas, econômicas e socioculturais e é fundamental que as organizações estejam preparadas para dar respostas ágeis e eficazes nesse cenário de mudanças. Ainda de acordo com os autores, o sucesso organizacional agora depende da sustentação dos negócios por meio das pessoas.

Nesse sentido, Ott *et al.* (2018) e Kumar (2021) apontam que estratégias para retenção de talentos tornaram-se essenciais em um contexto econômico de recessão e intensa competitividade. Além disso, representa um fator-chave na diferenciação, sucesso e desenvolvimento sustentável das organizações, pois, existe uma lacuna crescente de candidatos qualificados e com habilidades necessárias para preencher vagas de setores específicos em aberto (TEJ *et al.*, 2021).

O sucesso de uma empresa depende em grande parte de reter talentos e não perdê-los para organizações rivais (TLAISS *et al.*, 2017; HADI e AHMED, 2018; BERGER; BERGER, 2018; KUMAR, 2021). Para Kumar (2021), toda

organização requer talentos para obter vantagem competitiva, crescimento e desenvolvimento organizacional. É importante ressaltar que as organizações podem se esforçar para adquirir uma força de trabalho talentosa e qualificada, mas perdê-los devido à falta de esforços de retenção representa custos e perdas quanto à reposição do trabalhador e produtividade (TRACEY; HINKIN, 2008; TLAISS *et al.*, 2017; KUMAR, 2021).

A retenção de talentos é fundamental para a competitividade organizacional das empresas, pois rotatividade é algo indesejável e existem custos associados à perda de talentos, que incluem custos diretos como contratação e treinamento de um profissional e custos indiretos como a perda de habilidades especializadas, conhecimento organizacional e redes de funcionários quando eles saem. Como resultado, é difícil para as organizações obter e manter sua vantagem competitiva sem reter seus talentos (TLAISS *et al.*, 2017; OTT *et al.*, 2018; KUMAR, 2021).

Nesse sentido, Meirinhos e Barreto (2018) argumentam que reter talentos pressupõe manter os melhores e os mais produtivos trabalhadores, evita perder o investimento na experiência e conhecimento dos trabalhadores e o custo da substituição de um profissional treinado são elevados, pois existe todo um processo de recrutamento, negociação, formação e adaptação que não pode ser ignorado.

Conforme, Tlaiss *et al.* (2017), Meirinhos e Barreto (2018), Ott *et al.* (2018) e Kumar (2021) reter talentos afeta o crescimento, ampliação e modernização, competitividade e o sucesso da organização. Tendo em vista a contextualização da importância acerca da retenção de talentos para as organizações, e que reter colaboradores é uma questão estratégica para as organizações, tornam-se relevantes estudos que possam identificar quais fatores de retenção de talentos influenciam a decisão dos trabalhadores de permanecerem na organização. Sendo assim, o tema desta pesquisa está voltado precisamente à retenção de talentos. A retenção de talentos abrange um conjunto de ações direcionadas para o colaborador, que sustentem a satisfação no trabalho e estimulam o desenvolvimento pessoal, o conhecimento e a inovação (MELLO, 2018).

1.1. Problema de investigação

De acordo com McKinsey (2018), a retenção de talentos é considerada um fator-chave da capacidade de uma organização de superar os concorrentes em todos os setores. Em alguns setores há uma disputa que evidencia a necessidade de as organizações avaliarem e implementarem novas ideias e práticas que tenham como principal função atrair e reter os melhores e mais qualificados profissionais (TLAISS *et al.*, 2017; OTT *et al.*, 2018; KUMAR 2021).

Tlaiss *et al.* (2017) argumenta que embora as corporações multinacionais pareçam entender a importância da retenção de talentos para manter sua vantagem competitiva, elas continuam lutando para identificar e desenvolver estratégias para retenção de talentos.

Destaca-se que setores como de *software*, microeletrônica, indústria química e bens de capital são estratégicos, com alto grau tecnológico e que demandam profissionais altamente qualificados (FIGUEIREDO, 2013). De acordo com Além e Pessoa (2005), no parque industrial brasileiro coexistem equipamentos relacionados a paradigmas tecnológicos diversos e deter conhecimentos para desenvolver engenharia do produto é uma qualificação necessária para todas as empresas de bens de capital. Além disso os autores destacam que alguns bens de capital são concebidos e produzidos sob encomenda, geralmente abrangendo equipamentos sofisticados tecnologicamente e que muitas vezes têm uma utilização muito específica de acordo com as necessidades dos clientes e por isso demandam serviços de manutenção específicos que dependem de profissional qualificado.

Sendo assim no âmbito da indústria de bens de capital, atrair, desenvolver e reter talentos é um desafio ainda maior, pois para ser competitiva, toda empresa de bens de capital necessita deter, além de instalações, máquinas e mão de obra adequadas, competências específicas em engenharia de projeto e produto, comercialização e serviços de assistência técnica pós-venda (ALÉM; PESSOA, 2005).

Somados a isso, King *et al.* (2021) argumenta que as empresas enfrentam o desafio de atualmente ter que levar em consideração a natureza mutável do trabalho e das carreiras contemporâneas, e que existem influências externas e internas que impulsionam um trabalhador a permanecer ou não na organização.

Tendo em vista a importância da retenção de talentos na indústria de bens de capital e o investimento que essas organizações realizam para formar mão de obra qualificada, torna-se legítima a preocupação com os fatores de retenção dos trabalhadores nesse setor. Assim, pode-se dizer que a seguinte questão motivou essa pesquisa:

Quais as relações empíricas entre os principais fatores de retenção de talentos e a permanência dos trabalhadores no setor de pós-vendas de uma multinacional de bens de capital?

De acordo com Além e Pessoa (2005), o relacionamento entre prioridades competitivas e o desempenho dos serviços de suporte pós-venda é assunto de extrema importância na indústria de bens de capital, pois problemas relacionados à garantia, assistência técnica, manutenção e fornecimento de partes e peças de reposição em indústrias de bens de capital fazem parte da agenda de riscos estratégicos e operacionais dos diversos clientes que precisam que suas máquinas e equipamentos estejam disponíveis, para realizarem suas atividades normalmente. Por fim, faz-se necessário manter uma equipe com profissionais qualificados para se manter competitivo. Assim, atrair, desenvolver e reter talentos tornou-se um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas em todo o mundo (GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN; SCULLION, 2020).

1.2. Objetivo

O estudo tem como objetivo verificar as relações empíricas preditivas em relação aos fatores de retenção que levam os trabalhadores a permanecer na empresa. Em outras palavras, busca entender, na percepção dos trabalhadores do setor de pós-vendas e gestores de uma multinacional de bens de capital, os fatores que levam a permanência na organização no setor de pós-vendas de uma multinacional de bens de capital.

Especificamente pretende-se, sem pretensão de exaurir o tema:

1. Descrever as principais estratégias de retenção de talentos estabelecidas pela empresa;
2. Analisar a percepção dos gestores quanto aos principais fatores na retenção de talentos na organização;
3. Descrever os principais fatores de saída de ex-trabalhadores;

4. Apresentar evidências dos principais fatores de retenção na percepção dos trabalhadores do setor de pós-vendas;
5. Desenvolver uma matriz de pontos fortes e oportunidades de melhoria de retenção de talentos para a organização.

1.3. Justificativa

Dada a sua importância para a competitividade e sucesso organizacional, a gestão de talentos tem sido um tema recorrente de estudos (SCULLION, COLLINGS; VAIMAN, 2016; HOLLAND; SCULLION, 2019; TEJ *et al.*, 2021; KUMAR, 2021). Porém, poucos desses estudos se concentram nos fatores de retenção dos talentos e a pesquisa empírica sobre os resultados das práticas de gestão e retenção de talentos em multinacionais ainda é limitada (VAIMAN e COLLINGS, 2014; TLAIS *et al.*, 2017; HOLLAND; SCULLION, 2019).

Esse estudo também se justifica por haver uma lacuna de estudos sobre retenção do segmento de bens de capital, especialmente no setor de pós-vendas, um setor que demanda profissionais altamente qualificados e treinados. Para Holland e Scullion (2019), um desafio fundamental para as multinacionais que operam globalmente é desenvolver e sustentar *pipelines* de talentos nos níveis regional e global. Os autores ainda apontam que a literatura da gestão de talentos tem sido criticada por não identificar o que as organizações devem fazer para retenção dos talentos de forma eficaz (HAUSKNECHT *et al.*, 2009; HOLLAND; SCULLION, 2019).

De acordo com Mello (2014), em alguns setores da economia a retenção de talentos é cada vez mais importante, tendo em vista a escassez de profissionais qualificados e os desafios e dificuldades em realizar substituições de profissionais que deixarão as organizações, em razão de suas aposentadorias. Segundo Steel, Griffeth e Hom (2002, p. 152) citados em Hausknecht, Rodda e Howard (2009, p. 270), "o fato é frequentemente ignorado, mas as razões pelas quais as pessoas ficam nem sempre são as mesmas razões pelas quais as pessoas saem".

Destaca-se, também, que a literatura de gestão de talentos disponível é focada em questões de talento no contexto de organizações sediadas nos EUA e apesar das importantes contribuições para o campo, faz-se necessário

explorar diferentes perspectivas e contextos (GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN, 2016; TLAISS *et al.*, 2017).

Tendo em vista que a organização estudada investe na formação e qualificação dos técnicos de serviços, espera-se que além da contribuição do estudo para o campo da retenção de talentos, o estudo forneça insumos que possam permitir à empresa de bens de capital pesquisada o realinhamento das ações que integram às práticas de retenção de talentos, ao mensurar a percepção de um grupo de profissionais que são alvos das políticas e práticas de gestão de talentos da empresa. Pois perder esses talentos para a empresa implica em perder o investimento feito nas fases de recrutamento, seleção e treinamento conforme preconizado por Tlaiss *et al.* (2017), Meirinhos e Barreto, (2018), Ott *et al.* (2018) e Kumar (2021).

1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. No Capítulo 1 apresenta-se a contextualização do problema, objetivos e justificativa. No capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico abordando os tópicos sobre gestão de talentos, retenção de talentos e indústrias de bens de capital. As características da pesquisa e a metodologia são demonstradas no capítulo 3. A percepção dos fatores de retenção de talentos da perspectiva dos gestores e trabalhadores da empresa é apresentada no capítulo 4. Na conclusão - no Capítulo 5- são apresentados os principais achados da pesquisa, limitações e uma agenda de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

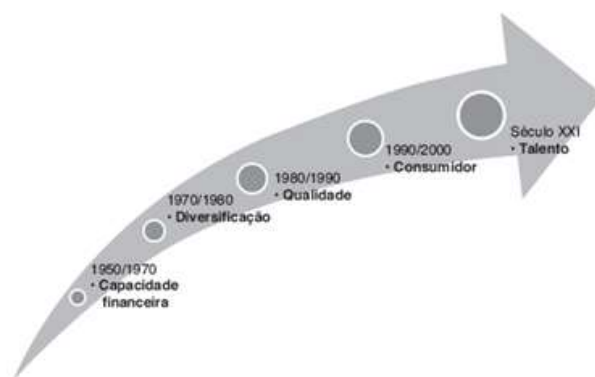
Essa seção constitui a fundamentação teórica do trabalho e aborda conceitos e teorias sobre gestão de talentos, retenção de talentos e os fatores de retenção de talentos. É destacado, também, uma revisão da literatura sobre as multinacionais de bens de capital de forma a evidenciar definições, características e os desafios dessas empresas no processo de retenção de talentos. Para promover a sustentação teórica e empírica do estudo, no que se refere à gestão de talentos, utilizou-se de elementos da abordagem da visão

baseada em recursos (VBR)¹. A abordagem da VBR apresenta a firma como um conjunto de recursos; as firmas, as organizações, quaisquer que sejam públicas e privadas, são agentes que acumulam e desenvolvem competências. Essa abordagem propõe a valorização dos atributos internos da firma com o objetivo de aumentar sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1991).

2.1. Gestão de talentos

O talento passou a ser o diferencial competitivo para o desenvolvimento e crescimento das organizações a partir do século XXI, tendo em vista que do ponto de vista da empresa, nem sempre o talento foi visto como um diferencial para aumentar a competitividade no mercado, conforme se observa na Figura 1 (FERREIRA, 2014).

Figura 1 - Evolução do foco da vantagem competitiva



Fonte: Ferreira (2014).

Talentos são definidos como os profissionais que detêm qualificações importantes para a organização e precisam receber atenção especial (BUSSIN, 2018). Para Ott *et al.* (2018), talentos são indivíduos que possuem habilidades e conhecimentos especializados e tendem a ter um desempenho excepcionalmente melhor do que outros trabalhadores em funções críticas para as organizações. Sendo assim, o objetivo da gestão de talentos é nutrir e manter

¹ VBR – A Visão baseada em Recursos deve-se ao trabalho de Penrose (1959).

um grupo de trabalhadores com talentos adequadamente qualificados e engajados (PANDITA; RAY, 2018).

Dentro desse contexto, segundo Rop e Kwasira (2015) e Claus (2019) a gestão de talentos passou a ser entendida como um conjunto de estratégias organizacionais sustentáveis que utilizam o capital humano para manter a vantagem competitiva das organizações. São atividades e processos que envolvem a atração sistemática, identificação, desenvolvimento, engajamento, retenção e implantação de talentos valiosos dentro de uma organização. Da mesma forma, a gestão de talentos pode ainda ter o foco em agregar valor a uma organização para criar sucesso estratégico sustentável, representando um recurso estratégico para vantagem competitiva (WARRAICH; AHMED, 2020).

Backhaus e Tikoo (2004) apontam que a gestão eficaz de talentos garante que as necessidades e expectativas dos funcionários sejam atendidas e oferecem a percepção de um valor de troca justo para o trabalhador, evitando possíveis descontentamentos com a organização.

Em sua essência, a gestão de talentos pretende criar valor para a empresa com foco na gestão estratégica dos trabalhadores que representam um recurso diferenciado e estratégico para a empresa (BARNEY, 1991; BARNEY *et al.*, 2001, SPARROW e MAKRAN, 2015). Além disso, está intrinsecamente ligada a outros aspectos da gestão do capital humano ao mesmo tempo em que se envolve no planejamento da força de trabalho e no desenvolvimento de negócio (OTT *et al.*, 2018; CLAUS, 2019).

Farndale *et al.* (2014) apontam que as organizações que gerenciam seu capital humano de forma eficiente são mais propensas a ter um desempenho excepcional e criar vantagem competitiva sustentável. De acordo com Ott *et al.* (2018), iniciativas de boas práticas de gestão de talentos promovem resultados no processo de retenção. No Quadro 1 a seguir cita-se alguns exemplos de iniciativas decorrentes de boas práticas de gestão de talentos.

Quadro 1 - Iniciativas decorrentes de boas práticas de gestão de talentos

Atividade ou iniciativa	Descrição	Resultado	Autor
Gestão de desempenho.	Processo de feedback, tanto positivo quanto	Dá aos trabalhadores um escopo de melhoria e	Otley, (1999).

	negativo e reconhecimento.	motivação para continuar realizando suas atividades.	
Estratégias de recompensa.	Métricas como índice de comparação auxiliam trabalhadores que incentivam o comportamento desenhado e demonstra justiça e equidade nas ações.	Os funcionários se sentem recompensados de maneira justa, financeira ou não, pelo trabalho realizado, continuam entregando resultados e se sentem satisfeitos com o trabalho.	Jiang <i>et al.</i> , (2009).
Programa de aprendizado e desenvolvimento de talentos.	Atualização das habilidades dos trabalhadores.	Mantém vivo o espírito de aprendizagem e melhora automaticamente as habilidades e capacidades dos funcionários, tornando-os melhores em seus trabalhos e aproveitando-os mais. Promove o crescimento pessoal dos funcionários.	Brown et al. (2005).
Gerenciamento e planejamento da carreira incluindo planejamento de sucessão e planos de desenvolvimento para funcionários.	Rastrear as escolhas, o potencial e o desempenho dos funcionários, permitindo que as organizações se concentrem nos funcionários e façam com que os funcionários se sintam cuidados, ao mesmo tempo em que garante a sustentabilidade do talento na organização.	Dedicação à organização com foco no desenvolvimento de carreira.	Greenhaus et al., (2009).

Fonte: Elaborado a partir de Pandita e Ray (2018)

De acordo com Holland e Scullion (2019), existe um custo de substituição do talento que muitas vezes não é mensurado e é pouco conhecido. No Quadro 2 são listados alguns custos possíveis de ocorrer quando um trabalhador talentoso decide deixar a organização:

Quadro 2 - Custos de substituição do talento

Dimensão	Descrição	Autor
Relacionamento com o cliente	Perda de expertise de relacionamento com cliente.	Mitchell e Lee, (2001).
Relacionamento com o cliente	Perdas de continuidade do serviço ao cliente.	Holtom <i>et al.</i> (2008).
Conhecimento organizacional	Perda de expertise formada pela empresa.	Mayo e Torres (2003);Holtom <i>etal.</i> (2008).

Equipe	Impacto negativo na equipe deixada para trás e no capital humano coletivo.	Ranft e Lord (2000); Vigoda, (2000).
--------	--	--------------------------------------

Fonte: Elaborado a partir de Holland e Scullion (2019).

Pode-se dizer que além da pouca evidência de que as empresas usam estratégias de retenção de talento de forma eficaz, o custo de substituição é considerável e há pouco conhecimento do verdadeiro custo da não retenção do trabalhador na organização (BALLINGER *et al.*, 2011; HOLLAND; SCULLION, 2019).

Dessa forma, construir uma nova arquitetura de gestão de talentos organizacional envolve estratégias para projetar uma experiência produtiva e significativa no ambiente físico, tecnológico e cultural das empresas por meio de soluções atraentes, agradáveis, simples e personalizadas para diferentes trabalhadores. A arquitetura está relacionada com a criação de uma experiência do funcionário por meio de soluções de gestão de pessoas que estão na interseção das necessidades e expectativas dos funcionários e os requisitos de talentos da organização (PANDITA; RAY, 2018).

De um modo geral, as práticas de gestão de talentos podem ser categorizadas em práticas direcionadas ao planejamento de sucessão, desenvolvimento de talentos e gestão de retenção (DRIES; PEPERMANS; CARLIER, 2008; MCDONELL *et al.*, 2016). A gestão de talentos é um item crítico na agenda das organizações. Uma das principais atividades da gestão de talentos diz respeito à retenção e vem despertando interesse na literatura acadêmica e profissional, de forma a entender os fatores da retenção de talentos e como podem ser efetivamente melhoradas (OTT *et al.*, 2018; KUMAR, 2021; TEJ *et al.*, 2021).

2.2. Retenção de talentos

As pessoas são consideradas recursos essenciais para as organizações (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984, BARNEY, 1991). Dentro desse contexto, as organizações buscam cada vez mais adotar políticas e práticas de gestão de talentos por meio de estratégias de retenção. A retenção de talentos

pode ser definida como as intervenções implementadas por uma organização para construir uma atmosfera que encoraje os trabalhadores a permanecerem por um período mais longo, também a desencorajar trabalhadores qualificados e experientes a sair da organização (MOHAMMED,2015; SANDHYA; KUMAR, 2014;KUMAR, 2021). Sob essa perspectiva, Ott *et al.* (2018) apontam que a retenção de talentos é uma das principais atividades da gestão de talentos.

Bussin (2018) afirma que a retenção é uma estratégia importante em um mundo cada vez mais dinâmico turbulento, competitivo, instável e imprevisível e é comum ver trabalhadores qualificados por uma organização mudarem para organizações diferentes em busca de: a) um salário mais lucrativo, b) um ambiente de trabalho mais desejável, c) horários de trabalho mais adequados, e d) perspectivas de crescimento e outras tentações semelhantes.

Segundo Girardi *et al.* (2009), a retenção de talentos é um processo integrado que pressupõe a atração e o desenvolvimento do capital humano, ocorrendo por meio de determinada postura e de diversas ações nesse sentido. Todas essas iniciativas conduzem a organização à inovação, ao conhecimento, ao aprendizado contínuo e à retenção dos talentos humanos, agentes ativos na conquista da competitividade, constituindo uma relação de benefícios mútuos no desenvolvimento das pessoas e da organização.

No sentido de reter talentos-chave, as organizações devem tentar combinar cuidadosamente as necessidades e expectativas da organização com as dos funcionários (NYAMBEGERA *et al.*, 2001). Não existe uma abordagem única para retenção de talentos, e as práticas de retenção devem ser adaptadas de acordo com as necessidades e objetivos da organização. Além disso, dadas as mudanças no mercado de trabalho global e as preferências individuais, essas práticas também devem considerar as diferenças contextuais e as necessidades e desejos individuais (OTT *et al.*, 2018).

Kumar (2021) aponta que existem inúmeros fatores que levam um trabalhador a sair da organização e que esses fatores podem impactar estrategicamente na retenção dos talentos e encontrar e reter os melhores talentos na organização é uma tarefa desafiadora para a gestão. Quando os funcionários são preparados, gerenciados e motivados para dar o seu melhor desempenho geram um ambiente positivo na organização, isso aumenta as

chances do funcionário permanecer na organização (SWAILES, 2013; PANDEY *et al.*, 2019).

A implementação e as práticas das intervenções devem inspirar os funcionários a dar o melhor de si e desencorajá-los a deixar a organização (OTT *et al.*, 2018). A retenção é algo em que as organizações precisam ser proativas; antecipar o atrito é desejável. No entanto, sempre existem certos fatores e variáveis que estão além do controle de uma organização, como o mercado de trabalho ou a economia. Dessa forma, é intuitivo que o foco na retenção de talentos existentes deva estar na agenda de uma organização, ou ela corre o risco de perder capital humano valioso (FESTING; SCHAFER, 2014).

Nesse sentido, Bussin (2018) argumenta que os trabalhadores são como pilares na estrutura de cada organização. Eles realizam as operações do dia a dia da organização, executando as tarefas necessárias e mantendo os relacionamentos necessários. Nenhuma organização pode funcionar de forma eficiente sem seus trabalhadores. Além do mais, segundo o autor uma quantidade incrível de tempo e recursos são alocados para recrutar esses trabalhadores, e o mesmo esforço precisa ser alocado para retê-los, sendo assim a organização deve ter estratégias de retenção em vigor (BUSSIN, 2018).

Um aspecto importante da retenção de talentos é que, assim como em todas as outras decisões de funcionários, o público-alvo deve ser observado ao implementar estratégias de retenção (FESTING; SCHÄFER, 2014). Ao implementar táticas de retenção, devemos prestar atenção às variáveis demográficas e outras que afetam a decisão de permanecer ou sair de uma organização. Para funcionários em início de carreira, progressão, trabalho desafiador e avanço na carreira são prioridades. Para os funcionários em meio de carreira, a flexibilidade do local de trabalho, a capacidade de personalizar suas funções e obter uma sensação de satisfação com seu trabalho são prioridades. Ao longo do tempo os funcionários buscam em determinado momento uma carreira com maior segurança no emprego, benefícios e lealdade recíproca de suas organizações (PANDITA; BEDARKAR, 2015).

Chatterjee (2009) afirma que a retenção de trabalhadores estimula o desenvolvimento da cultura desde que haja práticas e processos apropriados para o indivíduo crescer dentro da organização. Segundo Boxall e Purcell (2011,

p. 199) citado por Mello (2014), “talentos buscam algum tipo de estímulo a cada três ou quatro anos”. A difícil tarefa de reter profissionais de alta performance no longo prazo torna-se possível ao criar-se um ambiente interno de desafios que proporcione o desenvolvimento.

Percebe-se que algumas empresas são mais capazes de reter talentos e diminuir a rotatividade dentro da empresa. Quando a empresa perde um talento, perde todo o tempo e recursos investidos no trabalhador que leva a experiência adquirida para outra organização (MAYO; TORRES, 2003). Sendo assim, Bohlander e Snell (2016) discutem sobre a importância de os gestores desenvolverem planos estratégicos para avaliação, manutenção e contratação de novos trabalhadores, tendo como objetivo a aquisição e manutenção dos talentos existentes na empresa.

A organização que reconhece e valoriza os seus empregados terá trabalhadores engajados com a missão da organização. O reconhecimento do desempenho eficaz do trabalho, das participações de projetos, das decisões nos processos da empresa, das sugestões de melhoria e a confraternização com as equipes em cada sucesso obtido trazem um excelente resultado no crescimento da organização (SOUZA, 2016). Ainda de acordo com o autor, as confraternizações com as equipes são importantes para estimular o relacionamento dos funcionários, já que eles passam a maior parte do tempo convivendo entre si. O funcionário satisfeito com sua profissão será mais comprometido e envolvido com as suas atividades no ambiente de trabalho.

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

2.1.1. Fatores de retenção de talentos

Compreender os fatores de retenção na organização é essencial para a competitividade da empresa (BERNTHAL; WELLINS, 2001). De acordo com Hausknecht *et al.* (2009), existem muitas pesquisas sobre os fatores que levam a rotatividade nas organizações, contudo torna-se relevante entender os fatores que mantêm os trabalhadores na organização.

Dentro desse contexto, Hausknecht *et al.* (2009) desenvolveram um modelo com 12 dimensões, sendo elas: Satisfação no trabalho, Recompensas extrínsecas, Relacionamento, Comprometimento Organizacional, Prestígio Organizacional, Falta de Alternativas, Investimentos, Desenvolvimento de Carreiras, Localização, Justiça Organizacional, Modalidades Flexíveis de Trabalho e Influências Não Relacionadas ao Trabalho. Além dessas dimensões, a revisão de literatura possibilitou identificar outras dimensões que não foram contempladas no modelo de Hausknecht *et al.* (2009). Com base do que foi exposto até aqui, essa seção busca apresentar os conceitos e as principais características das dimensões identificadas para atender os objetivos desse estudo.

No Quadro 3 foram sintetizados alguns fatores de retenção encontrados em estudos sobre tema. Cada fator de retenção está relacionado a uma estratégia representada por ações e programas para retenção do talento.

Quadro 3 – Fatores de retenção X Estratégias

Fatores	Estratégias	Autor(es)
Recrutamento e seleção	Estabelecer processo de recrutamento eficaz com envolvimento da liderança desde o início do processo.	Branham, (2002); Michaels, Handfeld-Jones e Axelrod, (2002); Dockel, Basson e Coetzee (2006).Bussin, (2018).
Desenvolvimento de carreira	Ofertar oportunidades claras e adequadas de progressão na carreira: as organizações podem demonstrar que existem oportunidades de crescimento de carreira disponíveis por meio de práticas como planejamento de sucessão, quadros de empregos internos e roteiros de carreira. Essas práticas transmitem uma mensagem clara de que a organização deseja que seu talento permaneça.	Price e Mueller (1981); Gaertner e Nollen (1992); Michaels <i>et al.</i> (2002); Maertz e Griffeth (2004); Sutherland e Jordaan (2004); Haesli e Boxall (2005); Huang, Lin e Chuang (2006); D Amato e Herzfeldt (2008); Hausknecht <i>et</i>

		<i>al.</i> (2009); De Vos e Meganck (2009); Peterson (2009); Samuel e Chipunza (2009); Loan-Clarke <i>et al.</i> (2010); Sohail <i>et al.</i> (2011); Marras (2017); Jain (2019); Boog (2013); Hausknecht <i>et al.</i> (2009), Bussin, (2018); Ott <i>et al.</i> (2018); Kumar (2021).
Recompensas Extrínsecas	Oferecer uma remuneração condizente com o espaço ocupacional. Podem ser incorporados aos salários bônus, participação nos lucros, opções de compra de ações, remuneração variável.	Dutra, (1996); Branham, (2002); Dockel, Basson e Coetzee (2006) Michael <i>et al.</i> (2002); Hausknecht <i>et al.</i> (2009), Bussin, (2018) e Kumar (2021).
Treinamento	Manter um programa de treinamento e atualização para o crescimento multifuncional, para que o trabalhador possa desenvolver novas habilidades e desempenhar funções de maior relevância na organização. O talento deve ser cultivado, desenvolvido e desafiado. O treinamento se concentra no desenvolvimento de habilidades e as atualizações devem ser planejadas em conjunto com os trabalhadores.	Branham, (2002); Michael <i>et al.</i> (2002); Dockel, Basson e Coetzee (2006) Bussin, (2018); Ott <i>et al.</i> , (2018); Kumar (2021).
Modalidades Flexíveis de Trabalho	Conceder benefícios como horários flexíveis e trabalho <i>home office</i> . Promover um ambiente envolvente, pois quando os talentos estão engajados na organização eles são menos inclinados a sair. Sendo assim, ao oferecer acordos de trabalho flexíveis, tecnologia atualizada, maior autonomia no trabalho e reconhecimento dos funcionários.	Dalton e Mesch (1990); Baltés <i>et al.</i> (1999); Branham, (2002); Dockel, Basson e Coetzee (2006) Sutherland e Jordaan (2004); Casaca (2005); Hausknecht <i>et al.</i> (2009); Thakur e Bhatnagar (2017); Bussin, (2018); Ott <i>et al.</i> , (2018); De Leede <i>et al.</i> (2019).
Comunicação	Estabelecer um canal de comunicação entre a liderança e os trabalhadores para que: a) os gestores consigam entender e atender as expectativas dos trabalhadores, b) os gestores deem <i>feedback</i> regulares, consistentes e constantes para os trabalhadores e c) os trabalhadores entendam sua contribuição e o valor para os objetivos organizacionais da empresa	Bussin, (2018) e Ott <i>et al.</i> (2018).
Comprometimento Organizacional	Estabelecer estratégias para o trabalhador se identificar com a organização; grau de identificação e envolvimento com a organização. O trabalhador comprometido exerce suas atividades com bastante	Steers (1977); Mobley <i>et al.</i> (1979); Meyer e Allen (1997); Simon e Coltre (2012), Hausknecht <i>et al.</i> (2009); Mello (2014);

	empenho, dedicação, responsabilidade e lealdade com a organização. Estabelecer ações que estimulem a identificação e envolvimento dos trabalhadores com a organização.	Siqueira e Gomide Junior (2004)-
Liderança	Proporcionar uma cultura organizacional positiva, construída pela liderança, que estimule, desenvolva e recompense o compromisso mútuo e consiga atrair os melhores profissionais. Os líderes devem ser treinados para o desenvolvimento de estratégias de retenção de talentos, tendo em vista a necessidade de ter habilidades empáticas, atitudes positivas e acessíveis aos trabalhadores.	Branham (2002) Dockel, Basson e Coetzee (2006); Bussin (2018).
Mentoria	Estabelecer estratégias de aconselhamento de carreira, para entender as perspectivas na organização, abreviando o processo de aprendizagem.	Hausknecht <i>et al.</i> (2009), Bussin, (2018); Kumar (2021).
Sistema de avaliação e recompensas	Implementar um sistema de avaliação transparente para que o trabalhador tenha clareza do que está sendo avaliado. Os trabalhadores querem saber se os seus esforços valem a pena, por isso é importante chamar a atenção para suas conquistas e comemorar seus sucessos.	Bussin, (2018); Ott <i>et al.</i> (2018).
Prestígio Organizacional	Promover ações de comunicação para atração e retenção do talento. Foco nas estratégias para que a organização seja percebida como de boa reputação, estimada e o empregador por escolha através da efetiva comunicação de suas práticas de atração e retenção de talentos e ênfase nos aspectos positivos em se trabalhar nela, tanto para os empregados atuais quanto aos potenciais.	Muchinsk e Morrow (1980); Fombrun e Shanley (1990); Branham (2005); Herrbach, Mignovac e Gatignon (2004); Mignonac, Herrbach e Guerrero (2006); Dipietro, Thozhur e Milman (2007); Hausknecht <i>et al.</i> (2009); Ramesh e Gelfand (2010); Cardy e Lengnick-Hall (2011); Mishra (2013).
Localização	Mapear a influência da proximidade do local de trabalho em relação a residência do trabalhador.	Hrebiniak e Aluto (1972); Mitchel <i>et al.</i> (2001); Hausknecht <i>et al.</i> (2009); Loan-Clarke <i>et al.</i> (2010); Barbee e Antle (2011); Gorman-Murray e Bissel (2018).
Falta de alternativas	Mapear a percepção do trabalhador quanto a crença de que não há outra opção de trabalho ou de oportunidades disponíveis e/ou dificuldades de movimentação.	March e Simon (1958); Maertz e Griffeth (2004); Hausknecht <i>et al.</i> (2009); Vardaman <i>et al.</i> (2008)
Satisfação no trabalho	Identificar os sentimentos que o indivíduo tem sobre o conteúdo do seu trabalho, sendo um elemento motivacional devido às percepções de autonomia e liberdade para realizar suas	March e Simon (1958); Herzberg (1965a,1965b); Price e Mueller (1981); Hulin e Smith (1965);

	atividades, boas condições de trabalho e sentimentos de realização profissional.	Porter e Steers (1973); Fuller et al (1996); Gaertner e Nollen (1992); Griffeth, Hom e Gaertner (2000); De Vos e Meganck (2009); Loan-Clarke <i>et al.</i> (2010); Ramesh e Gelfand (2010); Mello (2014).
Influências não relacionadas ao trabalho	Identificar a influência da existência de responsabilidades e compromissos fora da organização, como: família, amigos, comunidade e hobbies. Exemplos são as viagens a trabalho que explicam uma significativa variância no conflito trabalho-família e adicionalmente a natureza irregular de viagens a negócio afetam a vida pessoal e a família dos viajantes.	Mobley <i>et al.</i> (1979) Hauscknecht <i>et al.</i> (2009); Porter e Steers (1973); Mitchel <i>et al.</i> (2001); Price e Mueller (1981); Maertz e Griffeth (2004); Griffeth <i>et al.</i> (2005); Huang, Lin e Chuang (2006); Hauscknecht <i>et al.</i> (2009); Loan-Clarke <i>et al.</i> (2010); Ramesh e Gelfand (2010); Jensen (2014); Saarenpää (2018).
Justiça Organizacional	Promover estratégias que evidenciem ações e programas para o trabalhador sobre a justiça na atribuição de recompensas, políticas, procedimentos, tratamento interpessoal e ético.	Price e Mueller (1981); Aquino <i>et al.</i> (1997); Griffeth, Hom e Gaertner (2000); Griffeth e Gaertner (2001); Dogan (2008); Lopes, Moretti e Alejandro (2011); Yamamoto (2011).
Investimentos	Estabelecer ações que permitam ao trabalhador relacionar sobre o tempo de serviços prestados a organização vinculados a formação de uma carreira e os custos psicológicos em sair da organização.	Porter e Steers (1973); Hrebiniak e Aluto (1972); Maertz e Griffeth (2004); Loan-Clarke <i>et al.</i> (2010); Jiang <i>et al.</i> (2012)
Fator Relacional	Incentivar relações de trabalho positivas para que seja possível a interação entre pares, gestores e clientes envolvendo amizade, respeito e relacionamento com a liderança.	Herzberg (1965 a, 1965 b); Price e Mueller (1981); Gaertner e Nollen (1992); Riordan e Griffeth (1995); Eisenberger <i>et al.</i> (2002); Maertz e Griffeth (2004); Sutherland e Jordaan (2004); Dipietro, Thozhur e Milman (2007); De Vos e Meganck (2009); Peterson (2009); Ghosh (2010); Wang (2010); Ramesh e Gelfand (2010); Hom e Xiao (2011); Doh, Stumpf e Tymon (2011).
Estabilidade e Segurança		Mello (2014); Schaffner (2001); Origo e Pagani (2009); Bernhard-Oettel

	Oferecer estabilidade e segurança no trabalho mesmo em condições socioeconômicas adversas.	<i>et al.</i> (2011); Zeytnoglu <i>et al.</i> (2012a); Zeytnoglu <i>et al.</i> (2012b); Bussin (2018).
--	--	--

Fonte: Adaptado pelo Autor.

O Quadro 3 demonstra que os fatores de retenção são predominantemente intangíveis, onde de acordo com a teoria de equilíbrio de March e Simon (1958) citado por Hauscknecht *et al.* (2009), sugere que os trabalhadores são mais dispostos a permanecer na empresa quando estão satisfeitos com seu trabalho e acreditam que existem poucas alternativas no mercado.

Tendo em vista que os fatores de retenção melhoram o desempenho dos trabalhadores (VAN DYK, COETZEE; TAKAWIRA, 2013; KUMAR; SANTHOSH, 2014; COETZEE *et al.*, 2016;) e influenciam as intenções de rotatividade dos funcionários, devem ser considerados na formulação de estratégias de retenção (VAN DYK *et al.*, 2013; DHANPAT, MODAU, LUGISANI, MABOJANE; PHIRI, 2018).

As próximas subseções deste documento apresentam os 19 fatores de retenção analisados neste estudo e referenciais teóricos encontrados na literatura.

2.1.1.1. Recrutamento e seleção

O período de pré-entrada organizacional é composto de processos envolvendo recrutamento, práticas e atividades que as organizações realizam para atrair candidatos de qualidade para uma organização e seleção, ou seja, métodos que as organizações usam para selecionar os melhores candidatos. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; KLOTZ *et al.*, 2013).

Existem dois tipos de recrutamento: a) interno, quando a organização estimula a contratação de trabalhadores internos para assumir as vagas e b) externo, que busca candidatos que não possuem vínculo de trabalho direto com a empresa. O foco do recrutamento e seleção está em combinar as capacidades e inclinações dos candidatos em potencial com as demandas e recompensas inerentes a um determinado trabalho. Em outras palavras, as empresas buscam

trabalhadores comprometidos com os objetivos da organização, para manter uma vantagem competitiva sustentável sobre os rivais (HERATY; MORLEY, 1998; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Cabe destacar que “o recrutamento externo, pelo fato de gerar gastos para a organização e despende tempo de espera, precisa ser feito de forma adequada ao negócio e ao perfil da vaga” (ELGENNENI, 2009, p.61), esse processo pode atrair candidatos por meio de anúncios de jornais, televisão, Internet, panfletos, agências de emprego, entre outros, como a indicação feita por outros trabalhadores.

A seguir são apresentados os tipos de recrutamento com suas vantagens e desvantagens no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipos de recrutamento

Tipo de recrutamento	Vantagens	Desvantagens
Interno	Aproveitamento do potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, incentiva a permanência e fidelidade, validade e segurança por conhecer o perfil e experiência profissional do trabalhador.	Pode haver uma maior exigência e condições para os empregados poderem exercer as funções de um determinado cargo, que muitas vezes não estão aptos para a vaga. Pode bloquear a entrada de novas ideias, expectativas e experiências, assim como funcionar como um sistema de reciclagem interna.
Externo	Aumento do nível de conhecimento e habilidades não disponíveis na organização atual, criação de novas ideias e melhoramentos, e redução dos custos em desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado já está teoricamente qualificada.	Geralmente é mais demorado que o recrutamento interno, gera mais custo para a empresa e é menos seguro que o primeiro, pois você não conhece realmente como o candidato se relaciona no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato (1999); Ribeiro e Biscoli, (2004) e Elgenneni, (2009).

Segundo Ribeiro e Biscoli (2004), tendo em vista as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, uma solução tem sido o recrutamento misto, ou seja, um recrutamento que aborde tanto as fontes internas como externas.

De acordo com Caldwell *et al.* (1990), processos de recrutamento e seleção aliados a um sistema de valores claros se associam aos altos níveis de

comprometimento organizacional, baseado em identificação e internalização. O processo de recrutamento e seleção deve ser realizado de forma cuidadosa com o envolvimento do setor que absorverá o trabalhador. Sendo assim, Michel (2007) enfatiza a importância do recrutamento, defendendo que é o ponto de partida para o gestor verificar se um candidato tem ou não o perfil desejado para preencher a vaga na organização, contribuir para o sucesso da organização e minimizar a rotatividade com profissionais mais alinhados aos objetivos e propósitos da organização.

2.1.1.2. Desenvolvimento de carreiras

O desenvolvimento de carreira captura os resultados dos esforços para desenvolver as capacidades profissionais e aumentar o potencial de carreira, aumentando assim o progresso em direção aos objetivos e aspirações de carreira (DELBARI; RAJAIPOUR; ABEDINI, 2020). Ainda de acordo com os autores, a força de trabalho age e sente-se mais segura diante das mudanças organizacionais quando percebe as ações programadas da organização para o desenvolvimento da carreira.

Gilley (2002) argumenta que o desenvolvimento de carreira é um processo que requer que os indivíduos e as organizações estabeleçam uma parceria para estimular os conhecimentos, capacidades, competências e as atitudes dos trabalhadores para desenvolvimento de atividades atuais e futuras.

O desenvolvimento de carreira inclui componentes internos e externos. O desenvolvimento da carreira externa envolve remuneração, promoção etc. Por outro lado, o desenvolvimento da carreira interna depende da avaliação dos indivíduos sobre suas carreiras e satisfação no trabalho (VAN DER SLUIS; POELL, 2003).

Bohlander e Snell (2016) destacam que os trabalhadores são responsáveis por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira. A empresa é responsável pelo fornecimento de informações sobre sua missão, políticas e planos e deve fornecer suporte para autoavaliação, o treinamento e desenvolvimento do funcionário. Um modelo de desenvolvimento de carreira deve considerar: o processo interno de tomada de decisão; as características de

desenvolvimento e pessoais do tomador de decisão; e as influências cognitivas, ambientais e sociais (interações sociais, experiências e influências externas da mídia).

Boog (2013) relata que o investimento em desenvolvimento das pessoas que trabalham na organização terá impacto maior a médio e longo prazo. O primeiro fator que pode ser observado é o aumento da produtividade, que será reforçada principalmente por três fatores: equipe mais qualificada; aumento da motivação dos funcionários e retenção de talentos. Uma empresa que possui em sua cultura organizacional a priorização do investimento em aprimoramento das qualidades e competências de seus trabalhadores contribui para a criação de um elo mais forte com eles. Isso coopera não só para um bom relacionamento e melhores resultados, mas também para reter talentos. Visto que impedir a saída de quem importa é essencial para uma organização.

Dutra (2017) afirma que as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano de modo que eles agreguem valor para si e para as pessoas. Nesse sentido o autor destaca que a organização transfere conhecimento para as pessoas “[...] enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela” (DUTRA, 2017, p.162).

Sendo assim, de acordo com Delbari *et al.* (2020), um planejamento eficaz para o desenvolvimento de carreira aumenta a satisfação, reduz a rotatividade de funcionários, aumenta o comprometimento e, em última análise, aumenta a produtividade e a eficácia da equipe, ou seja, é um importante fator de retenção a ser gerenciado.

2.1.1.3. Recompensas Extrínsecas

Os sistemas de recompensas envolvem os requisitos fundamentais para incentivar a motivação dos trabalhadores, considerando a satisfação de suas necessidades e a contrapartida dos objetivos organizacionais. Por essa razão, o oferecimento de recompensas ocupa posição destacada entre as principais práticas vinculadas ao processo de gestão de cultura e de pessoas nas organizações (CARNEIRO, 2010). As recompensas com contrapartidas

financeiras, ou não, podem ser mais bem definidas como qualquer tipo de benefício que uma organização oferece a seus trabalhadores em troca dos relevantes serviços prestados no tocante ao trabalho (BRATTON; GOLD, 2017).

Os programas de reconhecimento contribuem para o aumento da produtividade, desenvolvem o ambiente de trabalho, possibilitam a ascensão profissional com bom clima de trabalho. Sendo assim, a valorização das pessoas é concretizada com as recompensas dadas pelas empresas como contrapartida pelo trabalho e contribuição para a organização e as recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, ou seja, econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através de seu trabalho, dentre outros (JENSEN *et al.*, 2007; DUTRA, 2017; NONAKA *et al.*, 2017).

Nos estudos Hauscknecht *et al.* (2009), o autor considera a remuneração, benefícios ou equivalentes distribuídos em troca de trabalho como fatores de recompensas extrínsecas. Ainda de acordo com o autor, as recompensas extrínsecas desempenham um papel importante nos processos de *turnover* e retenção de empregados, sendo estudadas por diversos autores em diversos locais do mundo. Como por exemplo os estudos evidenciados no Quadro 5 apontam os vários tipos de recompensas extrínsecas e sua influência sobre a retenção de funcionários.

Quadro 5 – Estudos sobre recompensas extrínsecas

Autores	Estudo
Delery <i>et al.</i> (2000)	Estudo com 379 organizações de transporte nos Estados Unidos analisou a relação entre sindicalização e saída e permanência de empregados, e incluiu a remuneração variável no estudo. Os autores concluíram que, através da sindicalização, o salário e benefícios têm efeito positivo na diminuição das taxas de saída dos empregados e no aumento das taxas de permanência.
Chiu, Luk e Tang (2002)	Os autores analisaram a influência de componentes remuneratórios na retenção e motivação de empregados em Hong Kong e de outras áreas da China. Eles enfatizam estudos anteriores que demonstraram a orientação dos chineses voltada ao salário, chamando-a de <i>cash mentality</i> , e concluíram que a remuneração é um fator importante na retenção e motivação de empregados chineses.
Sutherland e Jordaan (2004)	Pesquisa realizada com 306 trabalhadores atuando na África do Sul analisou fatores que afetavam a retenção de trabalhadores do conhecimento. Um dos seus achados é de que o pagamento de incentivos, bônus e remuneração

	variável está entre os fatores que mais afetam a retenção desses empregados especializados.
Huang, Lin e Chuang (2006)	Os autores conduziram pesquisa com 180 empregados que deixaram uma organização de construção em Taiwan, entre 1993 e 2001. Eles buscaram analisar os efeitos de diversos fatores de retenção de empregados. Remuneração foi um fator analisado e concluíram que esse fator influencia positivamente a permanência dos empregados.
Hsieh e Liu (2006)	Os autores analisaram os efeitos da participação acionária dos empregados na retenção deles. Em pesquisa com 607 empregados de 55 organizações de Taiwan, concluíram que os resultados indicam que a distribuição de ações a empregados, quando não é permitido o exercício das ações, faz com que a intenção em deixar a organização seja menor.
Dipietro, Thozhur e Milman (2007)	Os autores analisaram fatores de retenção de 412 empregados horistas de 118 restaurantes do Reino Unido. Nível de remuneração foi o terceiro fator mais citado pelos empregados como motivo de atração no emprego atual. Os autores enfatizam a importância da questão remuneratória, que poderia levar a maior retenção dos empregados.
Mann, Cooke e Zeytinoglu (2011)	Os autores analisaram a influência da existência de serviços de creches na permanência de empregados em organizações canadenses. Concluíram que os empregados são mais propensos a permanecer em organizações que possuam serviço de creches e são ainda mais inclinados na permanência quando utilizam o serviço.
Yamamoto (2011)	O autor verificou a influência das políticas de benefícios em organizações japonesas na retenção de empregados, com ênfase nos benefícios familiares. Concluiu que há uma relação positiva entre a adoção de políticas e benefícios familiares e a permanência de empregados.

Fonte: Adaptado de Mello (2014).

Entre os fatores mais associados à retenção, pode-se citar as recompensas oferecidas pela organização. Pois influenciam a satisfação dos trabalhadores e incentivam as pessoas a contribuir com a empresa. Essas recompensas representam um custo para a organização, cabendo a esta analisar as relações entre custos e benefícios de seus sistemas de recompensas (MARRAS, 2017). Quando se aborda as recompensas, automaticamente, elas são relacionadas à remuneração. Tal associação também é realizada pelos gestores, pois segundo pesquisas realizadas pelo *Saratoga Institute*, os gerentes acreditam que 89% dos trabalhadores saem da empresa pela busca de maior remuneração (MILMAN; DICKSON, 2014).

Chew e Chan (2008) constataram que a remuneração e o reconhecimento influenciavam positivamente o comprometimento do empregado e o seu desejo de permanecer na organização. Em síntese, significa que o empregado tende a

se comprometer quando percebe que as suas habilidades e o seu desempenho são adequadamente valorizados.

2.1.1.4. Treinamento

De acordo com Jain (2019) o treinamento é uma experiência de aprendizagem para melhorar o desempenho dos funcionários, o objetivo é aprimorar suas habilidades para o desempenho de suas funções. Ainda de acordo com o autor, por meio de treinamento e desenvolvimento, os trabalhadores também são capacitados a se preparar para cargos de nível superior e com respectivo acréscimo de responsabilidades. O autor observa que os programas de treinamento e desenvolvimento devem ser iniciados em tempo hábil para que os funcionários sejam capazes de lidar com as mudanças e pressões do ambiente de organizacional.

Bohlander e Snell (2016) reforçam que os treinamentos devem considerar as diferenças individuais e atendê-las, tendo em vista o potencial de aprendizado de cada trabalhador, ou seja a empresa deve considerar o desenvolvimento personalizado do seu trabalhador considerando suas atividades funcionais, e especialmente seu desenvolvimento intelectual e interpessoal.

Marras (2017) destaca dois objetivos mais importantes do treinamento,

- a) formação profissional: alcance de um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão;
- b) especialização-treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações: oferece um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho, reciclagem de revisão de conceitos, conhecimentos ou práticas, atualizando-os de acordo com as necessidades.

Segundo Jain (2019), o treinamento e desenvolvimento é um processo que preenche a lacuna entre as expectativas organizacionais e as características dos trabalhadores.

2.1.1.5. Modalidades Flexíveis de Trabalho

Quando os talentos estão engajados, eles estão menos inclinados a sair, pois o trabalho não parece “trabalho” (THAKUR e BHATNAGAR, 2017). Além disso, eles tendem a ter uma visão positiva da organização e um melhor desempenho. Ao oferecer acordos de trabalho flexíveis, tecnologia atualizada, maior autonomia no trabalho e reconhecimento dos funcionários, as organizações podem aumentar o engajamento e, conseqüentemente, aumentar a satisfação no trabalho e a retenção de talentos.

As modalidades flexíveis de trabalho introduzidas por Hausknecht *et al.* (2009) foram definidas como a “natureza do horário de trabalho”. Baltes *et al.* (1999) analisou através de estudos os efeitos de horários flexíveis em diversos critérios: desempenho, satisfação no trabalho, absenteísmo e satisfação com o horário de trabalho. Os resultados apontaram efeitos positivos em todas as variáveis, embora com magnitudes diferentes.

Hausknecht *et al.* (2009) argumenta que arranjos flexíveis de trabalho influenciam na satisfação e retenção dos trabalhadores. Mello (2014) em seu estudo aponta pesquisas que buscavam explicar a retenção por meio de modalidades flexíveis de trabalho, conforme o Quadro 6:

Quadro 6 – Estudo sobre modalidades flexíveis de trabalho

Autores	Estudo
Sutherland e Jordaan (2004)	A pesquisa, desenvolvida na África do Sul, inclui a variável “liberdade para trabalhar com independência” entre os principais fatores que afetam a retenção.
Dipietro, Thozhur e Milman (2007)	Na pesquisa, com empregados horistas de restaurantes do Reino Unido, a flexibilidade do horário do trabalho foi indicada como o principal fator de atração no emprego atual.
Loan-Clarke <i>et al.</i> (2010)	O estudo longitudinal, com empregados que atuam no sistema de saúde britânico e atuam em organizações fora do sistema, utilizou-se da variável “horário flexível” em seu modelo, sendo citada como uma das principais razões da permanência, tanto pelos empregados dentro do sistema de saúde britânico, quanto pelos empregados de organizações externas.
Grobler e Bruyn (2011)	Desenvolveram estudo, com organizações sul-africanas, para analisar as práticas de trabalho flexíveis e seus efeitos para as organizações. Os autores destacam que as práticas de flexibilidade podem ser de dois tipos. O primeiro refere-se às práticas de flexibilização de jornada de trabalho, enquanto o segundo refere-se à flexibilização do local de trabalho. A melhoria na retenção é um dos elementos citados pelos autores como benefícios da implantação de tais práticas.

Fonte: Mello (2014).

Para Casaca e Kovács (2005), a flexibilidade no trabalho deve levar em consideração critérios como os trabalhos em turnos (fixos ou rotativos), horários antissociais ou que limitam as atividades sociais (trabalhos aos fins de semana, noite etc.), banco de horas, horários flexíveis/variáveis (variação diária, semanal, mensal ou anual), licenças (sabática, de assistência a família, de formação etc.). Os autores salientam que a flexibilidade de trabalho tanto pode conter riscos (precariedade de emprego, segregação no mercado de trabalho, remunerações baixas e irregulares, ocupações pouco qualificadas, ausência ou escassez de oportunidades de formação, conflito com a vida familiar e agravamento das desigualdades sociais e de gênero), como abrir janelas de oportunidade (possibilidade de uma participação laboral mais adequada às necessidades e aspirações individuais, melhoria das qualificações, acesso a empregos bem remunerados, melhor articulação com a vida a familiar/pessoal, maior controle sobre o tempo, melhoria da qualidade de vida e modernização das relações de gênero).

Para De Leede *et al.* (2019) a flexibilidade necessária ou a capacidade adaptativa de uma organização depende não somente de uma estratégia de mercado e tecnologia, mas sobretudo de práticas relativas à flexibilidade no trabalho, como a flexibilidade funcional, que seria a capacidade de cobrir uma ampla gama de tarefas, funções e locais, e a flexibilidade de horário ajustando o número de horas exigidos, usando horário flexível, horas extras, trabalhos em turnos e opções de licença flexíveis.

2.1.1.6. Comunicação interna

A comunicação interna numa organização pode ser definida como um conjunto de processos comunicativos que visam não apenas transmitir informações ao seu público, como também criar, desenvolver e sustentar a consciência grupal, compartilhada e simbólica (ALMEIDA, 2003). A comunicação é o processo dinâmico e contínuo que permite aos membros da organização trabalharem juntos, cooperarem, interagirem e interpretarem as necessidades e as atividades organizacionais que estão em constante mutação (CHENEY, GRANT; HEDGES, 2013). A comunicação é, na verdade, inevitável e

inseparável das relações humanas, logo, do contexto organizacional (FISHER,1993; CHENEY, GRANT; HEDGES, 2013).

De acordo com Casado (2002), a comunicação interna para ser boa deve ser compreendida por outros, caso contrário não será proveitosa e o que está sendo comunicado não terá valor. Em síntese, de acordo com os autores, a comunicação interna não é somente emitir a comunicação, precisa-se compreender o que foi emitido. Logo, os instrumentos de comunicação têm uma parcela muito importante para que a comunicação interna tenha sucesso, tanto na emissão quando na recepção.

Para Melo (2012, p. 173), as principais ferramentas de comunicação interna são: o jornal interno, a *newsletter*, produção digital capaz de integrar várias mídias, a revista, que cumpre função semelhante a do jornal, mas as matérias são mais profundas e o apelo visual é maior, o boletim, com informações breves e pontuais, os folhetos, colocados em locais estratégicos para divulgação, a rádio, que pode ser ao vivo ou gravada, mas na maioria das vezes é *on-line*, a *intranet*, local onde a empresa pode promover o autorreconhecimento, os manuais, que ajudam a reforçar procedimentos, conceitos, os vídeos, utilizados para assuntos que devem ser repetidos. Apesar de incluir a TV corporativa e os programas de incentivo como ferramentas de comunicação interna, as mídias de interesse interno devem ter periodicidade definida e têm como principais objetivos promover a valorização, a mobilização e o relacionamento com os públicos internos.

A comunicação entre a empresa e o trabalhador deve ser conduzida por canais internos e com técnicas e estratégias de marketing (DE MEDEIROS; BRUM, 2017). De acordo com Aguiar (2019), a comunicação interna é uma forma de motivar e integrar o público interno; desenvolver um clima organizacional favorável; agilizar a tomada de decisões; incentivar a proatividade; colaborar para a descentralização do poder organizacional; promover a troca de informação, ideias, saberes e fazeres e construir e manter uma boa imagem empresarial.

A comunicação interna tem a função de viabilizar o ambiente saudável de trabalho, chamado de clima organizacional, incrementando a qualidade e reforçando a segurança e os ganhos de produtividade (CHINEM, 2010). Além

disso, ainda de acordo com Aguiar (2019), a comunicação interna visa: informar, gerando credibilidade e confiança; motivar, mostrando claramente o foco dos negócios; integrar os trabalhadores, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, bem como o sentimento de equipe e de pertencimento, contribuindo para um clima organizacional favorável.

2.1.1.7 Comprometimento Organizacional

Comprometimento organizacional foi definido como uma condição psicológica que se refere aos critérios existentes na relação indivíduo-organização, podendo influenciar diretamente sobre o desempenho do trabalhador e na decisão de permanecer em uma organização (MEYER; ALLEN, 1997).

De acordo com Oliveira e Honório (2020), a visão predominante sobre o comprometimento organizacional é que é um constructo multidimensional cujos antecedentes, correlatos e consequentes se alteram por meio das bases afetiva, normativa e instrumental. Os tipos de comprometimento afetivo e normativo implicam envolvimento orientados pelo desejo e pela obrigação moral de permanecer na organização, respectivamente, enquanto o comprometimento instrumental envolve a necessidade de ficar na organização, já que existe a possibilidade de os custos de deixá-la serem altos.

Para Rego e Souto (2004), cada dimensão do comprometimento tende a desenvolver-se de modo independente, na base de diferentes antecedentes e por via de diferentes processos.

Nesse sentido, Simon e Coltre (2012) apontam que no comprometimento afetivo estão os trabalhadores que mantêm o vínculo sentimental e emocional com a empresa em que atuam. Estes profissionais sentem-se valorizados e têm orgulho por estar na organização, se colocando sempre à disposição para contribuir com a empresa. Neste tipo de comprometimento, os objetivos do funcionário estão aliados aos da empresa.

O comprometimento instrumental é percebido como custos associados a deixar a organização, ou seja, os funcionários permanecem na organização porque precisam das recompensas oferecidas (MEYER; ALLEN, 1997). Ainda

no tocante ao comprometimento instrumental, os funcionários dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou entendem que os custos de um desligamento seriam maiores do que permanecer na empresa. Para eles, a questão financeira é um motivador que os mantém ativos dentro do ambiente corporativo. Geralmente este tipo de comprometimento organizacional está relacionado aos trabalhadores com menor qualificação profissional, e o principal motivo de se manter na empresa é a necessidade (SIMON; COLTRE, 2012).

Para Siqueira e Gomide Junior (2004), os fatores que influenciam a dimensão instrumental são as posições alcançadas na organização, os privilégios ocupacionais, os benefícios oferecidos a indivíduos antigos e os planos de aposentadoria. Entre os antecedentes necessários para que esta dimensão seja predominante na escolha dos indivíduos, os autores apontam a inexistência de ofertas atrativas de novos empregos, o tempo de trabalho na empresa, os esforços investidos e as vantagens econômicas do atual emprego.

Almeida (2009) esclarece que os indivíduos com alto comprometimento instrumental resistem a perder os investimentos que acumularam na organização e que têm a percepção de que muito dificilmente conseguirão substituir ou compensar em outro emprego, sinalizando que os custos associados à sua saída são demasiadamente grandes para que sejam consideradas alternativas. Salienta-se que os ganhos envolvidos nessa avaliação por parte do indivíduo não correspondem apenas aos financeiros, mas também aos ganhos intangíveis ou simbólicos (REIS NETO; MARQUES; PAIVA, 2017).

No que toca ao comprometimento normativo, Siqueira e Gomide Junior (2004) consideram que os trabalhadores permanecem em determinada empresa porque se sentem obrigados a estar dentro dela, seja por causa de um “débito” com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido. Entre os antecedentes que melhor explicam a dimensão normativa, encontram-se a liderança transformacional, o apoio organizacional, o apoio do supervisor e dos colegas, a recepção de *feedback* relativo ao desempenho, às funções desafiantes, a percepção de que as organizações são socialmente responsáveis e a percepção de justiça.

2.1.1.8. Liderança

A liderança tem um papel crítico na retenção de trabalhadores em função do protagonismo na cultura organizacional, sendo justa e aplicando práticas inclusivas e suporte total ao desenvolvimento dos trabalhadores (SINGH, 2019). Eboli (2014) afirma que o gestor que criar um ambiente de trabalho em que a equipe perceba uma legítima preocupação com seu progresso, certamente construirá um excelente lugar não somente para trabalhar, mas também para aprender e educar. Líderes educadores e formadores criam um ambiente laboral no qual os membros da equipe sentem-se motivados a utilizar toda sua potencialidade e buscar altos padrões de desempenho (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020).

Schein (2020, p. 21) defende que cultura e liderança “são dois lados da mesma moeda, o que significa que os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações”. Quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim definem quem será ou não um líder. Entretanto, se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função primordial da liderança de ter capacidade para gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo ou organização possa sobreviver em um ambiente mutante. O mais importante para os líderes é que se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, essas os gerenciarão. O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem liderar (SCHEIN, 2020).

De acordo com Dutra (2017), os líderes são:

- Reconhecidos pelos pares e chefias como referência no trabalho, dada sua qualidade técnica ou funcional;
- Valorizam as pessoas que respeitam as demais, aceitando a diversidade e estimulando o desenvolvimento dos outros;
- Comprometidos com suas atribuições e responsabilidades e possuem uma atitude proativa diante dos desafios;
- Preocupados com o seu desenvolvimento e sempre em busca de crescimento profissional e pessoal;

- Capazes de transformar os valores da organização em suas decisões e comportamento e inspiram os demais no alinhamento aos valores;
- Atendem às expectativas definidas pela organização e preocupados com os resultados dentro dos valores da organização.

A liderança tem um papel estratégico na retenção de talentos e deve ser considerada um fator a ser observado e gerenciado para contribuir para a retenção dos talentos na organização (DUTRA, 2017).

2.1.1.9. Mentoria

O processo de mentoria pode ser considerado também como ponto de partida para a reflexão ética e para a tomada de decisões (PLIOPAS, 2017). Apresenta-se como um processo de orientação que envolve, sobretudo, 'facilitação' e 'inspiração' (LING *et al.*, 2020), com focos na aprendizagem e na interação. Porém, com duas variáveis peculiares apenas presentes nesse processo de orientação: carga emocional e sentimentos (RHODES; FLETCHER, 2013).

Para Barnett, Shoho e Okilwa (2017), esse processo parece ser a forma preferida como gestores do nível estratégico selecionam o seu próprio crescimento profissional, pois, sempre que possível, eles optam por trabalhar com gestores antigos nos quais confiam, admiram e respeitam, que possam realizar uma mentoria.

Mentoria é uma relação de orientação ou acompanhamento que parte de uma pessoa mais experiente para uma pessoa menos experiente e possui uma variedade de funções, buscando, principalmente, o desenvolvimento pessoal, crescimento, maturidade, exemplo de vida ou profissional (HEZLETT; GIBSON, 2007; NABI; WALMSLEY; AKHTAR, 2021).

Crisp e Cruz (2009) citam que as quatro funções principais da mentoria em uma organização envolvem: (i) apoio para estabelecer uma carreira; (ii) capacidade de promover conhecimentos; (iii) oportunidade de permitir um modelo a ser imitado com foco no processo de superação de desafios; e (iv) apoio psicológico e emocional. No processo de mentoria, o mentor possui um papel norteador e significativo no relacionamento de orientação, com maior peso

e valor do que em um processo de orientação puramente formal e profissional (HILALI *et al.*, 2020).

Um dos objetivos centrais está na ênfase da autoeficácia, garantindo uma transição entre potencial e alto desempenho (RHODES; FLETCHER, 2013).

Como processo de orientação profissional, algumas diretrizes deverão ser claras: (i) os objetivos do mentorado (e/ou da organização); (ii) o prazo estabelecido de convívio (quando possível); (iii) que tipo de experiência do mentor será evidenciada; (iv) qual resultado espera-se alcançar; e (v) se ambos possuem habilidades e qualidades para a efetivação do processo (HILALI *et al.*, 2020). A mentoria poderá ser uma das bases de expansão para o reconhecimento, a geração de autoimagem e a disseminação do fenômeno liderança em uma empresa, com sessões de orientação que apoiam o ensino, a aprendizagem e a renovação organizacional (HAYES, 2019).

Nabi, Walmsley e Akhtar (2021) esclarecem que esse processo poderá ser usado nas organizações competitivas para orientar casos, desde reconhecimento de oportunidades e quando promovido por uma empresa é comum o destacamento de um funcionário sênior mais experiente para a orientação/aconselhamento, que tenha uma relação paternalista ou de admiração entre os envolvidos. Também poderá se apresentar por meio de um ex-funcionário já aposentado para exercer a função de mentor ou um consultor de empresas externo (no caso de novas formas de mentoria que estão surgindo atualmente), como contratados pela organização.

Caberá aos mentores se responsabilizarem pelo processo, oferecendo aos mentoreados oportunidades de desenvolvimento e capacitação, compreendendo possíveis limitações, estabelecendo ampla comunicação e a velocidade adequada de cada processo, que pode se apresentar singular de caso a caso no desenvolvimento de autoestima até medidas comportamentais e aumento de desempenho comercial (BARNETT; SHOHO; OKILWA, 2017).

2.1.1.10. Sistema de Avaliação e Recompensas

Sistemas de avaliação e recompensas são comumente associados à motivação das pessoas para que excedam em desempenho (McMUNN, 1978),

recompensar e reconhecer representam mecanismos de intervenção no contexto de uma organização com o objetivo de encorajar ou reforçar determinados comportamentos para obtenção de resultados (ORAM; WELLINS, 1995), auxiliar pessoas na compreensão das metas, dos desafios e das avaliações que serão realizadas (ARMSTRONG, 2002). Essas ações buscam criar um sentido de direção e explicitar a necessidade de esforço e persistência (ARMSTRONG, 2002) para alcance dos resultados organizacionais, sejam eles financeiros ou operacionais (VASCONCELOS; SILVA, 2007).

Relativamente aos sistemas de recompensa, são necessárias ações que assegurem o alinhamento das recompensas às necessidades declaradas pela organização. Após a revisão dos direcionadores da empresa, incluindo missão, valores, visão empresarial, objetivos estratégicos e metas, é necessário compreender o tipo de desempenho e comportamentos que sustentam tais direcionadores ou elementos do planejamento estratégico (McCONNELL, 2010).

2.1.1.11. Prestígio Organizacional

O prestígio organizacional é a condição em que a organização é percebida como de boa reputação e bem respeitada. Contudo, o fator prestígio organizacional junta o conhecimento do trabalhador em relação ao conceito da empresa, sua reputação, sua marca e o orgulho do funcionário em pertencer a ela, sendo este um motivo de permanência na organização (HAUSKNECHT *et al.*, 2009). Os autores mencionam ainda que a estratégia das organizações, focada no prestígio organizacional, é tornar-se um "empregador de escolha", que muitas vezes envolve a comunicação, enfatizando as características positivas de trabalhar para uma determinada organização.

De acordo com Mignonac, Herrbach e Guerrero (2006), quanto maior a necessidade de identificação organizacional do empregado, maior será o efeito da percepção de prestígio organizacional nas intenções de *turnover*. Para Ramesh e Gelfand (2010). As ações das organizações voltadas a melhorar o valor da marca a seus empregados podem contribuir para aumentar a retenção dos mesmos (CARDY; LENGNICK-HALL, 2011, p. 215).

2.1.1.12. Localização

Hausknecht *et al.* (2009, p. 271) incluíram em seu modelo a variável localização, definindo-a como “a proximidade do local de trabalho em relação a residência do indivíduo”. Na visão de Mitchel *et al.* (2001), a localização é um fator importante no ajuste do empregado à organização e à comunidade, e que a mudança de localização do trabalho afeta a família e pode ser influenciada por ela.

A influência da localização pode ser atribuída ao fato de que os tempos de viagem mais longos são uma fonte de estresse e limitam a capacidade dos trabalhadores em atender responsabilidades não relacionadas ao trabalho (HAUSKNECHT *et al.*, 2009). Além disso, estar em um local remoto reduz a quantidade de apoio profissional e oportunidades de desenvolvimento para profissionais, e essa situação é uma das principais que afetam a retenção de talentos (HOYOS; GREEN, 2011).

Nesse sentido, Gorman-Murray e Bissel (2018) destacam que o trabalho móvel é cada vez mais comum, e envolve viagens de longa distância e longos períodos fora da residência doméstica principal que podem ser considerados “lar”. O trabalho móvel reconfigura o tecido relacional de “casa”, introduzindo pontos de ancoragem multilocais nas vidas dos trabalhadores, remodelando assim os padrões e significados espaciais e temporais da habitação.

No Quadro 7 observa-se a síntese dos estudos identificados por Mello (2014) que consideraram a localização como um fator que influencia a retenção dos trabalhadores.

Quadro 7 – Estudos sobre localização

Autores	Estudo
Dipietro, Thozhur e Milman (2007)	Entre empregados de restaurantes do Reino Unido, a localização foi o segundo fator mais citado como atração no emprego atual. Maior facilidade em chegar ao trabalho também foi citada como um dos principais motivos que levariam os empregados a serem atraídos por outra organização.
Loan-Clarke <i>et al.</i> (2010)	Os empregados que atuam no sistema de saúde britânico, conforme estudo longitudinal de Loan-Clarke <i>et al.</i> (2010), citaram a facilidade em ir ao trabalho e a localização próxima como motivos para permanecer na

	organização. Entre os empregados que haviam deixado a organização e retornaram, esses fatores também foram citados como relevantes ao retorno.
Barbee e Antle (2011)	Os autores investigaram a influência da localização na retenção dos empregados que atuam em escritórios de serviços públicos de bem-estar infantil nos Estados Unidos. Os resultados mostraram que, nos escritórios localizados próximos aos clientes destes serviços, os empregados tinham maior satisfação no trabalho e menos estresse, demonstrando evidências de maior retenção dos empregados.

Fonte: Mello (2014)

Conforme observado no Quadro 7, vários autores consideram que a localização pode colaborar no comprometimento do empregado para permanecer na organização. Embora existam poucos estudos que analisam esse fator, a realidade de grandes cidades brasileiras, com as dificuldades de deslocamento, sugere sua importância como influenciador na permanência de empregados nas organizações, porém, neste estudo será avaliado principalmente a flexibilidade em relação a localização visto que o estudo inclui o trabalho móvel citado por, Gorman-Murray e Bissel (2018) e que podem ser em diferentes cidades ou países.

2.1.1.13. Falta de Alternativas

Para Hauscknecht *et al.* (2009), a falta de alternativas prende o trabalhador na organização em função da crença da limitação de ofertas de trabalho fora da organização. Para Mitchel *et al.* (2001), é importante considerar outras variáveis no processo de retenção e entender a percepção de alternativas disponíveis dos trabalhadores.

Nesse sentido, Maertz e Griffeth (2004) discutem que a falta de alternativas se refere às percepções dos empregados em relação às oportunidades de trabalho existentes no mercado.

No Quadro 8, observa-se a síntese dos estudos identificados por Mello (2014) que consideraram a falta de alternativas com um fator que influencia a retenção dos trabalhadores.

Quadro 8 – Estudos sobre falta de alternativas

Autores	Estudo
Mobley <i>et al.</i> (1979)	A disponibilidade de alternativas de trabalho dos empregados influencia o <i>turnover</i> .
Muchinsk e Morrow (1980)	Os autores afirmaram que a maior parte dos empregados não deixa voluntariamente seus empregos, a menos que haja oportunidades alternativas disponíveis no mercado.
Price e Mueller (1981)	Relação do <i>turnover</i> com a disponibilidade de alternativas de trabalho.
Jackofsk (1984)	Relação do <i>turnover</i> com as facilidades de movimentação do trabalhador e possibilidades de alternativas de trabalho.
Gaertiner e Nollen (1992)	O estudo dos autores analisou a mobilidade de empregados através de 2 eixos: intenção de permanência e desejo de permanência, formando quatro quadrantes. Um dos quadrantes, chamado pelos autores de “locked-ins”, ou bloqueados, refere-se aos empregados que não têm a intenção de ficar, mas não desejam sair nesse momento, sendo que os autores justificam a existência deste perfil devido à falta de outra opção de trabalho.
Lee e Mitchell (1994)	Os autores propuseram um modelo de decisão de <i>turnover</i> voluntário, integrando a existência, ou não, de alternativas de trabalho como um caminho dentro do modelo. Ainda assim, concluíram que alguns empregados deixam as organizações mesmo não considerando as possibilidades de alternativas de trabalho.
Mitchell <i>et al.</i> (2001)	O estudo que analisou o constructo “enraizamento no trabalho” na previsão do <i>turnover</i> concluiu que é importante considerar outras variáveis no processo de <i>turnover</i> , em complemento ao enraizamento no trabalho, entre elas a percepção de alternativas disponíveis.
Maertz e Griffeth (2004)	Segundo os autores, as forças alternativas referem-se as percepções dos empregados em relação às oportunidades de trabalho existentes no mercado. Se houver a percepção positiva sobre a existência de oportunidades, há maior chance de o empregado se desligar da organização atual.
Vardaman <i>et al.</i> (2008)	Relacionaram o risco do <i>turnover</i> com a facilidade de movimentação do trabalhador.
Loan-Clarke <i>et al.</i> (2010)	Relacionou a falta de alternativas de trabalho como um fator de retenção dos trabalhadores.

Fonte: Mello (2014)

2.1.1.14. Satisfação no trabalho

Herzberg (1965) dispõe que a satisfação no trabalho é consequência de como o trabalhador se sente neste ambiente e dos fatores que influenciam sua motivação e desmotivação. Cunha, *et al.* (2014) afirmam que a satisfação é uma relação afetiva com o trabalho ou com a função desempenhada, estando dependente de um conjunto de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Hausknecht *et al.* (2009) incluíram no seu modelo o fator satisfação no trabalho, considerando o grau que as pessoas gostam do seu trabalho e

atividades. Nesse sentido, estudos de Griffeth, Hom e Gaertner (2000); De Vos e Meganck (2009); Loan-Clarke *et al.* (2010), Ramesh e Gelfand (2010) e Mello (2014) evidenciaram que existe uma forte relação entre satisfação do trabalho e retenção de talentos

Para Mello (2014, p. 60), as diversas pesquisas sobre a relação entre satisfação com o trabalho e *turnover*, ou permanência na organização, justificam a inclusão deste fator neste estudo. Adicionalmente são consideradas, nesse fator, as percepções de autonomia e liberdade para realizar suas atividades, boas condições de trabalho e sentimentos de realização profissional. A definição de Mello (2014) foi fundamentada nos estudos de Price e Mueller (1981) e Hausknecht *et al.* (2009).

2.1.1.15. Influências não relacionadas ao trabalho

As influências não relacionadas ao trabalho podem ser associadas ainda à dificuldade de conciliação entre a vida pessoal e profissional, devido grandes jornadas de trabalho. As relações profissionais e familiares são dois domínios significativos e cada dia torna-se mais importante a harmonia entre ambos, visto que os múltiplos papéis e funções exigidos por cada uma dessas esferas podem resultar em conflito (VILELA; LOURENÇO, 2017).

As influências não laborais, como as responsabilidades familiares, foram mencionadas como fator que pode estar relacionado à retenção de trabalhadores, que foi expandido para incluir uma variedade de vínculos com a comunidade, a família e outras atividades da vida fora do trabalho (HAUSKNECHT *et al.*, 2009; MITCHELL *et al.*, 2001).

Devido à influência nas relações familiares dos trabalhadores, variáveis como flexibilidade de horário, carga de trabalho, tempo disponibilizado para a empresa e pressão por resultados são fatores estressantes e que cada vez mais aparecem como influenciadores no processo de tomada de decisão para a mudança de empresa (BRANHAM, 2002; ELLETT *et al.*, 2007; HOLTOM *et al.*, 2008; VAN DYK; COETZEE, 2012).

Dentro desse contexto, Jensen (2014) discute que frequência e controle de viagens explicam uma significativa variância no conflito trabalho-família. E

Saarenpää (2018) discute que a natureza irregular de viagens de negócio afeta a vida pessoal e a família dos viajantes. Além disso outros fatores são apontados em outros estudos como: a avaliação dos amigos e familiares sobre a permanência na empresa e o impacto na vida de todos (MAERTZ; GRIFFETH, 2004); impacto familiar, sacrifícios em função da perda de benefícios pelo tempo de trabalho na organização, impactos psicossociais na mudança de emprego, mobilidade (GRIFFETH *et al.*, 2005); estado civil (HUANG, LIN; CHUANG, 2006); adequação às responsabilidades familiares (LOAN-CLARKE *et al.*, 2010) e a adequação da organização ao empregado e o que a família teria de abrir mão se o empregado mudasse de organização (RAMESH; GELFAND, 2010).

De acordo com Vilela e Lourenço (2017), os impactos do conflito trabalho-família podem ser minimizados com ações oferecidas pelas organizações, como flexibilidade de trabalho, licenças especializadas, apoio a cuidado de dependentes, apoio gerencial e cultura de apoio à família, pois possibilitam ao trabalhador atender às demandas familiares. Organizações bem-sucedidas fornecem facilidades diferentes aos seus trabalhadores para alcançar um equilíbrio entre trabalho, família e vida social (RAHMAN *et al.*, 2017).

2.1.1.16. Justiça Organizacional

Hausknecht *et al.* (2009) define que justiça organizacional está relacionada às percepções sobre a justiça na atribuição de recompensas, políticas, procedimentos e tratamento interpessoal, ou seja, como cada trabalhador é tratado dentro da organização. Nesse sentido, os trabalhadores ficariam satisfeitos e, portanto, mais propensos a permanecer, se acharem que os resultados que receberam refletiram o esforço e outros insumos que haviam investido.

Segundo Milman e Dickson (2014), quando os trabalhadores percebem um tratamento desigual, não contribuirão com seus melhores esforços com os objetivos da organização, e se a desigualdade for excessiva, os trabalhadores acabarão por sair da organização.

Para Yamamoto (2011) e Lopes, Moretti e Alejandro (2011), a percepção de recompensas com base em avaliações justas tem o efeito positivo no

aumento de retenção. Lopes, Moretti e Alejandro (2011) afirmam que a intenção de *turnover* é menor quando existe justiça distributiva e interpessoal.

2.1.1.17. Investimentos

Para Hausknecht *et al.* (2009), o fator de retenção investimento está relacionado com a percepção do trabalhador em relação ao seu tempo de serviço na organização. Maertz e Griffeth (2004) discutem que os trabalhadores buscam evitar os custos explícitos e psicológicos de sair da organização, ou seja, os trabalhadores evitam os custos de saídas e preferem a consistência de suas atividades.

Já Jiang *et al.* (2012), incluíram em seu modelo a variável capital humano, que segundo os autores representa a composição do conhecimento, competências e habilidades dos empregados. Quando os empregados acumulam capital humano específico em uma organização, eles tendem a permanecer nessa organização, pois esse capital humano pode não ser valorizado em outra organização; assim, os empregados não obteriam retorno sobre o que foi investido na organização se saíssem.

Nesta dissertação, utiliza-se a definição mais abrangente do termo, analisando o tempo de trabalho, quanto os custos envolvidos para o empregado no desligamento da organização, segundo Mello (2014), é a percepção do que o empregado investiu na organização em termos de conhecimentos e habilidades, e quanto custaria a ele sair da organização afetam na decisão de permanecer na empresa e deve ser um fator de retenção considerado para políticas e estratégias.

2.1.1.18. Fator Relacional

Maertz e Griffeth (2004, p. 669) apontam que a motivação por permanecer ou sair depende da ligação dos empregados com colegas de trabalho ou grupos na organização. Eisenberger *et al.* (2002), Sutherland e Jordaan (2004) e Ghosh (2010) relacionam a retenção de talentos à relação do trabalhador com o superior. Nesse sentido, Dipietro, Thozhur e Milman (2007), Peterson (2009), Wang (2010) e Ramesh e Gelfand (2010) apontam que o ambiente de trabalho

e a integração organizacional foram citados como um fator de atração no emprego.

De acordo com Doh, Stumpf e Tymon (2011), a valorização do fator relacionamentos, focando na percepção dos empregados em relação ao suporte dos gestores, concluiu que a percepção do relacionamento com o gestor está correlacionada negativamente com a intenção de saída da organização e o *turnover*.

Para Mello (2014), não há consenso, entre os autores, quanto ao impacto dos relacionamentos no trabalho na retenção dos empregados, embora a maior parte dos estudos demonstre que existe uma correlação. Com isso, justifica-se a inclusão desta variável nesta dissertação, analisando a importância dada à relação com a liderança, colegas ou clientes da organização.

2.1.1.19. Estabilidade e Segurança

A estabilidade no emprego é vista como uma preocupação contínua com a segurança financeira e no emprego, optando por organizações que promovam estabilidade e boas recompensas financeiras. O intuito é sentir-se seguro, desvalorizando o conteúdo do trabalho e a posição na organização, em compensação de uma promessa de emprego constante (SCHEIN; VAN MAANEN, 2016).

Para Mello (2014, p. 60-62), estabilidade e a segurança que a organização oferece estão entre os principais motivos de permanência, pois os trabalhadores têm aversão à mudança. Questões culturais e socioeconômicas têm grande influência, e os empregados optam pela garantia da permanência na organização, mesmo quando existem outras opções de emprego no mercado de trabalho. Para Schaffner (2001) e Origo e Pagani (2009), a percepção de segurança está correlacionada positivamente com a satisfação no trabalho, independentemente do tipo de contrato de trabalho do empregado, podendo ser curto, flexível ou de longo prazo. Já Bernhard-Oettel *et al.* (2011) ressaltam que a insegurança no emprego está correlacionada negativamente com satisfação no trabalho e positivamente com intenção de *turnover*.

A estabilidade e segurança no trabalho estão diretamente relacionadas à permanência dos trabalhadores na organização (ZEYTINOGLU *et al.*, 2012a; ZEYTINOGLU *et al.*, 2012b; YAMAMOTO, 2013). Os autores colocam que a percepção da segurança no trabalho tem influência na decisão de permanência e ajuda a “criar relações estáveis entre organizações e empregados” (YAMAMOTO, 2013, p. 763).

2.3. A importância da retenção de talentos no setor de pós-vendas em empresas de bens de capital

O setor de bens de capital é um dos mais importantes para a economia de qualquer país. No Brasil, em 2018, existiam cerca de 28 mil empresas pequenas e médias fabricantes de bens de capital que empregavam 540 mil trabalhadores de acordo com as estatísticas publicadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE (2018)² citado em Miguez (2021).

As indústrias de bens de capital são classificadas em relação às especificidades técnicas, os bens de capital são classificados como: seriados (produzidos em larga escala, de forma padronizada, como máquinas agrícolas, tratores, ônibus e caminhões); e sob encomenda (produzidos segundo características técnicas associadas a determinado processo produtivo, como as prensas utilizadas pelas montadoras de automóveis, os altos-fornos das siderúrgicas, as turbinas das usinas hidrelétricas e as plataformas de petróleo). Além da heterogeneidade dos produtos, destaca-se a variedade de porte das empresas envolvidas no setor: há desde as familiares (pequenas e médias) até as grandes multinacionais (MIGUEZ, 2018; MIGUEZ, 2021).

A primeira característica que merece destaque é a separação entre bens seriados e bens sob encomenda (VERMULM; ERBER, 2002). Os primeiros são aqueles produzidos em lotes relativamente grandes, de forma padronizada, tendo, portanto, um grau de customização mais baixo. Já os bens de capital sob encomenda são aqueles que atendem às necessidades específicas de cada

² Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística é o órgão federal responsável pela coleta, consolidação e análise de informações estatísticas, geográficas e ambientais do Brasil (Fonte: Site IBGE).

cliente, sendo, inclusive, apresentados normalmente sob a forma de sistemas, quando há a integração de várias máquinas. Podem tanto ser fornecidos por empresas do setor, como por integradoras (empresas de engenharia especializadas que se responsabilizam desde o projeto até a instalação dos equipamentos). Essa forma de contratação é cada vez mais comum e reforça um aspecto presente nas relações contemporâneas entre as empresas: maior integração entre os serviços e a indústria (MIGUEZ, 2018).

Nesse contexto, de acordo com Vermulm e Erber (2002), existem produtos que seguem distintos paradigmas tecnológicos; hoje coexistem máquinas eletromecânicas com as máquinas de comando computadorizado. Ainda em relação ao produto, alguns bens de capital são concebidos e produzidos sob encomenda, geralmente abrangendo equipamentos sofisticados tecnologicamente e que muitas vezes têm uma utilização muito específica de acordo com as necessidades dos clientes. Obviamente que estes bens de capital não são produzidos em série, distintamente dos bens de capital seriados, que guardam uma relativa padronização de projeto.

As organizações de bens de capital têm adotado estratégias que vão além do desenvolvimento de produtos para atender as exigências de mercado como foco em qualidade, performance, custos de produção e sustentabilidade, adotando a condição de fornecedores de bens para fornecedores de soluções produto-serviço como: instalação, treinamento, operação, reparo, manutenção, assistência técnica, documentação, inspeções em base instalada, atualizações e consultoria com o objetivo de obter vantagens competitivas facilitando a venda de produtos e serviços, aumento da fidelidade, obtenção de crescimento em mercados maduros e trazendo fluxos estáveis de receita por combinar ciclos econômicos com diferentes fluxos de caixa (VANDERMERWE; RADA, 1988; WISE; BAUMGARTNER, 1999; BRAX, 2005). Ainda de acordo com os autores, há uma tendência de serviços especializados associados ao produto e à venda de *know-how* da empresa.

Notadamente o serviço especializado no pós-venda tem um papel importante na indústria de bens de capital. Destaca-se que diferentes autores denominam o serviço em campo como serviço de Pós-Vendas, suporte ao

cliente, suporte técnico ou simplesmente serviço (BOYT; HARVEY,1997; COHEN; LEE, 1990; JOHANSSON; OLHAGER, 2004).

Para Dombrowisk e Malorny (2017) apontam que o serviço de pós-vendas tem suas especificidades, incluindo dependência econômica, margens elevadas, potencial de crescimento e inovação, longos ciclos de serviço, bem como contato intensivo e de longo prazo com o cliente. Da mesma forma, uma demanda volátil e, portanto, pouco previsível nos serviços oferecidos, um alto grau de individualidade e pedidos de clientes não padronizados estão entre os maiores desafios do serviço pós-venda. Ainda de acordo com os autores, o serviço pós-venda das empresas produtoras de bens de capital tem que enfrentar esses desafios e os requisitos do cliente (prevenção de tempos de inatividade/equipamento parado ou garantia de performance). Além disso, tempos de reação curtos são exigidos nos mais altos requisitos de qualidade de atendimento ao cliente e entrega de peças sobressalentes. O Quadro 9 apresenta um quadro comparativo de vendas de produtos e serviços de pós-vendas, a fim de ilustrar a importância do setor de pós-vendas para a indústria de bens de capital.

Quadro 9 – Comparação entre vendas de produtos e serviços

Requisitos	Vendas de Produtos	Pós-Vendas (Serviços)
Independência do cenário econômico	Baixo	Muito alto
Margem	Baixo	Alto
Comportamento em tempos de crise	Colapso de Vendas e Lucro	Estabilidade ou Crescimento
Previsibilidade	Ciclos de vida curtos para novos produtos	Intervalos longos entre um serviço e outro/Contratos
Contato com o cliente	Contato singular do cliente	Contato intensivo e duradouro
Atendimento das necessidades do cliente	Limitado	Bom devido ao intensivo contato com o cliente
Crescimento e potencial de inovação	Muitas vezes já limitado	Alto

Fonte: Dombrowisk e Malorny (2017)

Fuchs (2016) define serviço de pós-venda como a atividade de atendimento no cliente ou no campo, ou seja, significa que o serviço é realizado no local, no ponto de instalação e operação, o que significa que a mobilidade do produto e a mobilidade de componentes são baixas em comparação com a

mobilidade dos técnicos especialistas e ferramentas. O serviço de campo requer o fornecimento de mão de obra, conhecimento técnico e, na maioria das vezes, peças de reposição em um determinado lugar, em um determinado momento, com qualidades específicas e quantidades. Exemplos de serviços de campo são: instalação, manutenção preventiva e corretiva, calibração e atualizações, bem como treinamento de usuários.

Os autores Etzel, Walker e Stanton (2001) afirmam que muitas empresas podem oferecer serviços de pós-vendas como consertos ou para cumprir termos de garantia, manutenção ou reparos. Uma boa venda não termina no momento que é entregue o pedido. O ponto final do processo de venda se trata de uma série de atividades pós-vendas que pode criar uma boa reputação junto ao cliente e lançar as bases para futuros negócios. Cada vez mais o serviço de pós-vendas é reconhecido como parte importante da cadeia de valor, criando valor econômico e representando, frequentemente, oportunidade de maior margem de lucro. Segundo Magalhães, Unterleider e Damacena (2006), o pós-vendas, especificamente no tocante a serviços industriais, pode ser uma oportunidade importante para o cliente sentir que existe um acompanhamento por parte da empresa que efetuou a venda, explorando e avaliando, em regime de cumplicidade, o cotidiano do cliente enquanto usuário do serviço ou bem.

O pós-vendas é um setor estratégico para a competitividade da organização. Sacconi, Johansson e Perona (2007) categorizam os serviços técnicos de campo como serviço baseado em pessoas como mão de obra qualificada “ou como” serviços de produto de baixo a alto nível organizacional. Sendo assim, de acordo com Miguez (2018), deter conhecimentos para desenvolver engenharia de produto é uma qualificação necessária para todas as empresas produtoras de bens de capital. É, por conseguinte, importante que as empresas adotem estratégias de retenção que passam por: (a) uma liderança capaz de motivar o seu capital humano e fomentar ações que permitam a sua valorização, o seu crescimento e o seu desenvolvimento dentro da empresa; (b) uma comunicação transparente, consistente interna e externamente, que viabilize as aspirações dos trabalhadores, facilitando a criação de mecanismos capazes de avaliar a sua satisfação e de fomentar a sua motivação; (c) uma comunicação constitutiva da organização (OLIVEIRA; HENNINGER, 2016).

Conforme Hermans (2020), o talento ou trabalhador qualificado é, sem dúvida, relevante para o sucesso de uma organização de presença global e que os líderes empresariais enfrentam um duplo desafio: o problema de curto prazo de escassez aguda de habilidades em mercados e em disciplinas específicas e a questão do longo prazo de encontrar e desenvolver os profissionais qualificados ou talentosos nos negócios que liderarão no futuro, assim evitando um ambiente com restrições de mão de obra qualificada.

3. METODOLOGIA

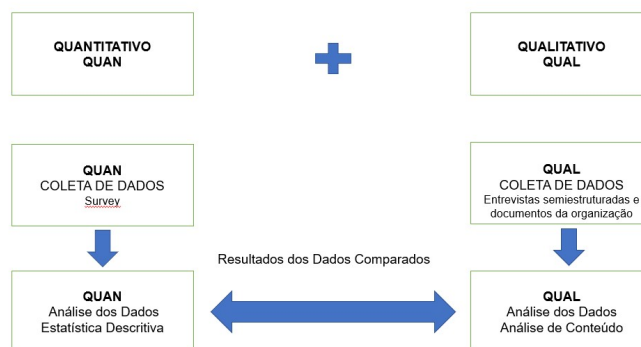
A metodologia deve ajudar a explicar o processo de investigação científica e seus resultados, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, e sim a fecundidade na produção dos resultados (DE BRUYNE *et al.*, 1991).

Esta pesquisa é de natureza aplicada a um estudo de caso único com abordagem quantitativa e qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, e trabalhará com os processos de significação produzidos por seres humanos em suas realidades sociais (MINAYO *et al.*, 2007).

É considerada uma pesquisa de métodos mistos, com estratégia incorporada concomitante. Segundo Creswell (2010):

[...] o modelo incorporado concomitante pode ser utilizado para servir a vários objetivos e com frequência, é usado para que um pesquisador possa obter perspectivas amplas como resultado do uso de diferentes métodos (CRESWELL, 2010 p. 252).

Ainda de acordo com o autor, a combinação dos dados dos dois métodos significa integrar as informações e comparar uma fonte de dados com a outra como dois quadros diferentes que proporcionam uma avaliação composta geral do problema, ou seja, o pesquisador utiliza essa abordagem para avaliar diferentes questões de pesquisa ou diferentes níveis em uma organização. Na figura 2, apresenta-se a esquematização do método de pesquisa adotado.

Figura 2 - Projeto de Triangulação Concomitante

Fonte: Fonte: Adaptada de Creswell *et. al.* (2003).

No que se refere às perspectivas da pesquisa quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como principal propósito desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias e a pesquisa descritiva são fatos observados, interpretados e analisados em que se utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados (análise de documentos, entrevistas e questionários). Na visão de Cervo e Bervian (1983), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) e procura descobrir, com precisão, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características (CERVO; BERVIAN, 1983).

De acordo com Vergara (2005), a pesquisa pode ser classificada quanto aos meios e fins. Quanto aos meios, essa pesquisa se caracteriza como bibliográfica, documental, de levantamento e estudo de caso. Pois foram levadas em consideração informações já disponíveis na literatura sobre o tema retenção de talentos e na empresa para identificar os fatores de retenção. Também se caracteriza como pesquisa de levantamento, porque foi realizada uma pesquisa com os técnicos do setor de pós-vendas da empresa utilizando o método de survey com aplicação de um questionário com perguntas objetivas de múltipla escolha.

O estudo de caso é classificado como sendo de “caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio de análise aprofundada de um ou mais objetos de análise” (MIGUEL; SOUSA, 2012). A pesquisa é feita com poucos objetos, sem a interferência do

pesquisador, para o conhecimento de seu comportamento e suas percepções de maneira coerente.

Este estudo utilizou de abordagem quantitativa e qualitativa para atingir os objetivos propostos. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), essas abordagens se complementam. Portanto, é um estudo de caráter transversal, onde os dados são coletados em um único ponto no tempo, sintetizados e analisados.

3.1. Unidade de análise

Yin (2005) explica que a unidade de análise deve ser escolhida com base no problema fundamental que motivou a pesquisa. Como Fraser e Gondim (2004) defendem, a seleção da amostra deve ampliar a compreensão e explorar as variadas representações sobre o tema. Por esta razão foi escolhido o setor de pós-vendas de uma empresa multinacional de bens de capital, tendo em vista as especificidades e importância desse setor para a economia e geração de empregos. Os sujeitos da pesquisa são trabalhadores da área de pós-venda e líderes do setor.

De acordo com Hair *et al.* (2005), a população alvo é o grupo que possui informações relevantes que o projeto de pesquisa se propõe a coletar. Dessa forma, foram considerados os empregados da área técnica do pós-vendas e os gestores da empresa. Sendo o grupo amostral da survey de 153 pessoas e 7 gestores entrevistados.

Quanto a survey, a amostra foi probabilística, foram considerados todos os trabalhadores do setor que possuíssem e-mails cadastrados na empresa pesquisada. Não foi possível pesquisar os funcionários que trabalham em outras subsidiárias em outros países dada a limitação do tempo para realização da pesquisa.

Para coletar os dados necessários para o estudo, foram apresentados os benefícios da pesquisa e solicitada a autorização formal para o responsável da empresa, não houve objeção para a realização da pesquisa com os funcionários de pós-vendas e os líderes do setor. Dessa maneira, o questionário com

perguntas objetivas foi enviado a todos os trabalhadores do setor de pós-vendas e foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os líderes do setor.

O questionário foi enviado pela rede interna da empresa, utilizou-se formulário do Google Forms para aplicação do questionário e a entrevista foi realizada presencialmente com os líderes do setor.

Foram enviados 153 e-mails para todos os técnicos do setor de pós-vendas da unidade pesquisada, houve um índice de resposta de 54% ou 84 respostas e, no tocante aos gestores do setor, os 7 gestores participaram das entrevistas, sem nenhuma desistência.

3.2. Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Para subsidiar o estudo foram utilizadas várias fontes de dados e feita uma triangulação de dados. Segundo Yin (2005), a triangulação de dados é o processo que utiliza os diversos dados da pesquisa, levantados a partir de várias técnicas de coleta de dados, para a compreensão das variáveis pesquisadas. Foram utilizadas revisão de literatura, investigação documental, survey e entrevistas para poder captar o máximo de informações complementares para contribuir para a identificação, definição e validação dos fatores de retenção.

A revisão de literatura possibilitou, além de sustentar teoricamente a discussão apresentada nesse trabalho, verificar o “estado da arte” da literatura especializada sobre a gestão de talentos, fatores de retenção e a importância da retenção de talentos em indústrias de bens de capital. Foram identificadas pesquisas que buscam explicar a importância das práticas de retenção de talentos para as organizações.

A análise de documentos permitiu ao pesquisador identificar importantes dados sobre o objeto de análise. Foram analisados documentos internos da empresa referente às políticas de retenção da empresa e ao desligamento de ex-trabalhadores técnicos do setor de pós-vendas. A análise dos documentos de desligamento do setor focou em investigar o fator do desligamento dos trabalhadores da área de pós-vendas, com o objetivo de identificar as lacunas nas ações da empresa na gestão dos fatores de retenção de talento. Nesse

sentido, foram analisados documentos do setor de RH identificando o motivo do desligamento da perspectiva do ex-trabalhador do setor de pós-vendas.

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com os líderes do setor de pós-vendas para identificação dos principais fatores de retenção de talentos na perspectiva dos gestores das empresas. Em todos os casos, ocorreu a gravação da conversa durante a aplicação dos questionários, nenhum gestor se opôs à gravação. A proposta de uma entrevista semiestruturada com os gestores permitiu flexibilidade no ambiente para conversas pertinentes às temáticas tratadas, de modo a tornar mais fáceis as explicações dos fatores de retenção de talentos da perspectiva da empresa.

Outro método de coleta de dados utilizados foi a survey aplicada diretamente aos trabalhadores do setor de pós-vendas, pois as informações a respeito da percepção dos funcionários quanto aos fatores de retenção de talentos não estão disponíveis por meio de nenhuma outra fonte, o que torna necessária à coleta de dados diretamente do universo que se pretende estudar. Sendo assim, foi elaborado um questionário para os técnicos que trabalham no setor de pós-vendas da organização.

O objetivo desse questionário foi de investigar os fatores da retenção de talentos, de acordo com a percepção do técnico do setor de pós-vendas. O questionário foi organizado em 3 seções e foi adaptado pelo autor através do modelo utilizado por Hauscknecht *et al.* (2009) e Mello (2014) com o objetivo geral da pesquisa de investigar a percepção dos trabalhadores quanto aos fatores de retenção.

O questionário foi elaborado com 125 questões e dividido em 2 seções. Na primeira seção, com oito questões, foram identificadas as principais características demográficas dos respondentes (sexo, idade, número de filhos, tempo de empresa). A segunda seção, com 115 questões, é dedicada aos constructos desenvolvidos sobre os fatores de retenção para avaliar a percepção dos respondentes quanto a importância dos fatores. Nessa seção, as questões eram fechadas, com escala do tipo Likert. As respostas variavam de, 1 discordo totalmente a 7 concordo totalmente.

Foi realizado um pré-teste do questionário no período de 12/02/2022 a 19/02/2022 com 4 participantes e, após o teste piloto e as adequações no

questionário, foi enviado a todos técnicos atuantes no setor de pós-vendas da organização. Para análise dos dados das respostas dos líderes e dos técnicos foram utilizadas técnicas quantitativas para questões objetivas, que formavam os constructos.

Após a aplicação, tabulação e análise dos dados dos questionários destinados aos gestores e técnicos do setor de pós-vendas da organização, foram identificados os principais fatores de retenção de talentos a serem gerenciados pela empresa e proposta a matriz pontos fortes e oportunidades de melhorias na gestão dos fatores de retenção de talentos.

3.3. Unidade de análise e sujeito de pesquisa

A unidades de análise é o setor de pós-vendas de uma multinacional produtora de bens de capital localizada na região metropolitana do Estado de São Paulo. A multinacional tem 63 subsidiárias no mundo e a unidade do Brasil é a sede de operações de pós-vendas para América Latina está localizada região metropolitana de São Paulo no município de Diadema, Brasil.

Os sujeitos de pesquisa são os líderes e trabalhadores técnicos do setor de pós-vendas da indústria de bens de capital. Esta pesquisa diz respeito à realidade identificada entre os meses de janeiro a maio de 2022 durante a coleta de dados. Foram entrevistados 7 líderes, analisados 42 documentos de desligamento de técnicos do setor de pós-vendas e aplicados 153 questionários com técnicos do setor.

3.4. Tratamento e análise de dados

Para classificar os indicadores dos fatores de retenção de talentos foi utilizado o agrupamento fundamentado na revisão de literatura fundamentado no modelo adaptado de Hausknecht *et al.* (2009) e Mello (2014). Vale ressaltar que se adotou algumas definições dos constructos de fatores de retenção apresentados por Hausknecht *et al.* (2009) e Mello (2014), mas que foram incorporados pelo autor outros elementos à avaliação da percepção dos fatores de retenção de talentos e organizados em 4 categorias de análise conforme

classificação de Bussin (2018). As categorias são apresentadas no Quadro 10 a seguir:

Quadro 10 – Categorias dos fatores de retenção analisados

CATEGORIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS ÀS CATEGORIAS ANALISADAS	FATORES DE RETENÇÃO RELACIONADOS À CATEGORIA
TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de desafios ao trabalhador; • Ser um trabalho interessante e possuir significado; • Atender expectativas em termos de salário e condições; • Qualificação do trabalhador para a melhoria das habilidades e conhecimentos dentro da atividade que o trabalhador exerce; • Oferecimento de oportunidade de desenvolvimento de uma carreira; • Identificação e reconhecimento do bom trabalho realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com o trabalho • Desenvolvimento de carreiras • Treinamentos • Recompensas extrínsecas • Mentoria • Modalidades flexíveis de trabalho
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de competência da gestão; • Liderança participativa e ativa que atenda às expectativas dos trabalhadores e da equipe; • Promoção do reconhecimento e recompensas pelo bom trabalho; • Promoção de ações que reflitam a estabilidade e segurança sobre a empresa; • Compartilhamento e identificação dos valores entre organização e trabalhadores; • Comprometimento organizacional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Estabilidade e segurança • Sistema de avaliação e recompensa • Comunicação • Justiça organizacional • Recrutamento e seleção

PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia do equilíbrio entre vida pessoal e profissional; • Localização geográfica onde o trabalho é realizado; • Confiança nas habilidades adquiridas ao longo dos anos; • Relacionamento entre a chefia, colegas e clientes; • Comprometimento como uma condição psicológica do trabalhador que se refere aos critérios existentes na relação indivíduo-organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influências não relacionadas ao trabalho • Localização • Investimentos • Comprometimento organizacional • Fator relacional
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores relacionados a situação econômica do país dando a dimensão quanto a disponibilidade de outros empregos disponíveis no mercado; • Competição entre outras indústrias; • As más ou boas experiências de outros empregadores; • Visão comunitária da indústria, negócios e emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de alternativas • Prestígio organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Meyer e Allen (1997), Mello (2014) e Bussin (2018).

Dentro das 4 categorias estabelecidas, foram agrupados os 19 fatores de retenção de talentos identificados na revisão de literatura. Os 19 fatores de retenção identificados foram definidos a partir de constructos fundamentados na revisão de literatura e nos modelos Hausknecht *et al.* (2009) e Mello (2014).

Como mencionado anteriormente, esta pesquisa utilizou uma combinação das abordagens quantitativa e qualitativa para identificar os fatores de retenção de talentos mais importantes para a gestão da organização e posteriormente combinar esses elementos numa matriz de pontos fortes e oportunidades de melhorias para uma melhor assertividade na gestão dos talentos na organização.

Nas seções a seguir são apresentados os procedimentos de análise de dados utilizados na pesquisa.

3.4.1. Análise qualitativa

Para a análise qualitativa foi adotado o método proposto por Bardin. De acordo com a autora, a análise de conteúdo “[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2002, p. 38). Tais procedimentos são criteriosos, com muitos aspectos observáveis que colaboram no desvendar dos conteúdos de seus documentos e seguem as seguintes etapas:

1. Pré-análise: que correspondeu à organização do material oral e escrito coletado para efeito de observação e comparação das mensagens;
2. Descrição analítica: referente à descrição do conteúdo das respostas dos sujeitos de pesquisa que exemplificam a análise do material coletado, como também às citações literais das falas dos sujeitos. Nessa etapa foi realizada uma análise aprofundada do material de forma a codificar as mensagens em função de definições previamente estabelecidas;
3. Interpretação referencial: relativa às interpretações das respostas associadas aos conceitos que emergem na aplicação dos questionários entrevistas, tendo sempre como referencial os enfoques teóricos revistos na literatura, realizada, nesse estudo, concomitantemente à descrição analítica.

Na codificação do material, Bardin (2002) divide essa fase em escolha das unidades de registro, que compete ao recorte do material escolhido para análise, seleção dos critérios de enumeração (contagem) e a escolha das categorias (agrupamento de elementos de mesma classe ou grupo). Para essa pesquisa adotou-se o procedimento de escolha das categorias do tipo modelo misto. No modelo misto as categorias podem ser modificadas a partir da

demanda do processo de análise. Utilizou-se das definições dos fatores de retenção fundamentadas na revisão de literatura e nos modelos propostos por Hauscknecht *et al.* (2009) e Mello (2014).

O critério semântico da categorização possibilitou o agrupamento das unidades de acordo com as categorias temáticas. A análise temática consiste em buscar os “núcleos de sentidos” que estão inseridos em uma comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido (BARDIN, 2002).

A análise de conteúdo dessa pesquisa foi caracterizada pelo uso de algumas regras básicas segundo Rizzini *et al.* (1999):

- Homogeneidade: as categorias foram reunidas com elementos relacionados a um mesmo princípio e aspecto do objeto analisado;
- Exclusões mútuas: os dados brutos foram reunidos conforme seu significado comum, imperativamente em uma única categoria, evitou-se criar categorias imprecisas, onde o mesmo dado pudesse ser integrado a mais de uma categoria;
- Pertinência: as categorias foram estabelecidas de acordo com o material disponível, de acordo com os temas abordados pelos sujeitos investigados;
- Objetividade: buscou-se fazer uma descrição clara dos procedimentos, para que outros pesquisadores possam chegar a resultados similares, por meio dos mesmos procedimentos.

A técnica de análise de conteúdo foi utilizada na análise dos documentos de desligamento de ex-trabalhadores técnicos do setor de pós-vendas, na análise das entrevistas semiestruturadas realizadas com os líderes do setor de pós-vendas da organização.

3.4.2 Análise quantitativa

Para a análise quantitativa foram utilizadas as seguintes etapas: 1. Realização do teste de confiabilidade dos constructos; 2. Transformação dos

dados por meio da técnica das escalas somadas; 3. Análise exploratória das escalas somadas; e 4. Testes de médias e análise de favorabilidade.

A análise quantitativa permitiu compreender os principais fatores de retenção de talentos da perspectiva do trabalhador técnico do setor de pós-vendas.

3.4.2.1 Formulação e decisão dos constructos

O conceito da gestão de talentos é bastante rico e apropriado para compreender a importância de suas ações na empresa, mas quando a questão é a identificação da percepção do trabalhador quanto aos fatores de retenção e ao nível de desenvolvimento dessas ações na organização, percebe-se que há ausência de definições claras e operacionais.

Nesse sentido, para identificar e medir o nível da percepção do trabalhador quanto aos fatores de retenção dada a falta de variáveis claras e operacionais que permitissem avaliar esse conceito, foram utilizados 19 constructos, avaliados a partir de 115 indicadores, fundamentados na revisão de literatura e nos modelos de Hausknecht *et al.* (2009) e Mello (2014).

Quadro 11 – Constructos – Fatores de retenção e indicadores

Recrutamento e Seleção	Q1. O processo de recrutamento de novos empregados é claro e específica o que se espera deles.
	Q2. Percebo a participação e envolvimento da liderança no processo de recrutamento e seleção.
	Q3. Considero o processo de recrutamento e seleção da empresa bem estruturado.
	Q4. As vagas da empresa são divulgadas de forma adequada.
	Q5. O recrutamento externo contribui para melhorias e criação de novas ideias.
	Q6. Os trabalhadores que foram contratados por indicação minha ou por outros colegas possuem um comprometimento maior e permanecem por mais tempo na empresa.
	Q7. Acredito que o recrutamento interno traz benefícios importantes para organização.
Desenvolvimento de Carreira	Q8. Se o trabalhador desejar, ele pode pedir uma mudança de função.
	Q9. A empresa possui um plano de desenvolvimento de carreira no setor que trabalho.
	Q10. Existem possibilidades de crescimento dentro da empresa.
	Q11. Tenho a liberdade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento da minha atividade.

	Q12. Recebo o suporte necessário da empresa para o desenvolvimento da minha carreira.
Recompensas Extrinsecas	Q13. Os benefícios oferecidos pela organização estão dentro das minhas expectativas.
	Q14. A empresa oferece oportunidades de pagamentos extras.
	Q15. A empresa me remunera de acordo com as minhas habilidades e competências.
	Q16. A remuneração possui uma grande influência na minha permanência na empresa.
	Q17. Tenho boas perspectivas de melhoria em minha remuneração.
Treinamento	Q18. Há diferentes programas de treinamento para atender as necessidades dos diferentes tipos de empregados.
	Q19. A empresa me capacita para desenvolver o melhor dentro das minhas atividades.
	Q20. Os processos de avaliação em relação às capacitações que recebo são eficazes.
	Q21. A empresa oferece oportunidades para aumentar o meu conhecimento de uma forma geral .
	Q22. Os treinamentos que recebo permitem melhorar minhas habilidades e me preparam para assumir responsabilidades cada vez maiores.
Modalidades Flexíveis de Trabalho	Q23. A empresa oferece condições para que o trabalho possa ser realizado em casa.
	Q24. Entendo as alterações de horário de trabalho como uma questão relacionada ao mercado de trabalho em que estou inserido.
	Q25. Não vejo os trabalhos em horários antissociais como um problema.
	Q26. A minha disponibilidade para trabalhar em diferentes condições de horário é importante para o negócio da empresa.
	Q27. A empresa oferece meios tecnológicos para que eu possa desempenhar o meu trabalho em qualquer lugar.
	Q28. Se eu tiver um problema pessoal, a empresa proporciona meios para que eu possa resolver.
Comunicação	Q29. Recebo <i>feedbacks</i> regulares, consistentes e constantes dos meus superiores.
	Q30. Eu entendo o significado do meu trabalho para o negócio.
	Q31. A empresa oferece acesso à informação através de vários meios de comunicação.
	Q32. Não tenho problemas de comunicação junto à minha liderança e colegas de trabalho.
	Q33. Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes.
	Q34. Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.
CO afetivo	Q35. Sei exatamente o que a empresa espera da minha conduta e habilidades dentro da estratégia da empresa.
	Q36. Na empresa, sinto-me como uma pessoa da casa.
	Q37. A empresa tem um significado pessoal muito grande.
	Q38. Eu tenho uma forte integração com os valores da empresa.
	Q39. Os problemas da empresa também são meus problemas.
CO Instrumental	Q40. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na empresa.
	Q41. Na atual situação, ficar na empresa é tanto uma necessidade quanto um desejo.
	Q42. Se eu deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
	Q43. Se eu já tivesse dado tanto para empresa eu poderia considerar a possibilidade de trabalhar em outro lugar.

	Q44. Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa agora seria a falta de alternativas imediatas.
	Q45. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a empresa agora.
CO Normativo	Q46. A empresa merece a minha lealdade.
	Q47. Eu devo muito à empresa.
	Q48. Eu me sentiria culpado de deixar a empresa agora.
	Q49. Eu não deixaria a empresa porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que estão aqui.
	Q50. Eu sinto obrigação em permanecer na empresa.
Liderança	Q51. A liderança demonstra preocupação com meu progresso e de meus colegas de trabalho.
	Q52. A liderança contribui para que o ambiente de trabalho seja positivo.
	Q53. Tenho o suporte da minha chefia quando preciso de ajuda.
	Q54. A liderança demonstra capacidade de entender as necessidades individuais da equipe.
	Q55. Vejo a liderança preocupada em construir uma cultura organizacional positiva.
Mentoria	Q56. A empresa me ajuda a refletir e tomar as melhores decisões.
	Q57. Os funcionários mais antigos colaboram na melhoria do meu desempenho.
	Q58. Tive o apoio dos colegas mais experientes durante a minha fase de aprendizagem.
	Q59. As avaliações e instruções que recebo ajudam no meu desenvolvimento.
	Q60. Ter um mentor acelerou o meu processo de aprendizagem.
Sistema de Avaliação e	Q61. Os processos de avaliação e recompensas da empresa são compreendidos por todos.
	Q62. Conheço a missão, valores, visão empresarial e objetivos estratégicos da empresa.
	Q63. Estou satisfeito com as avaliações e recompensas que recebo da empresa.
	Q64. As avaliações recebidas da chefia me motivam a estar na empresa.
	Q65. Sou bem avaliado na empresa.
Prestígio Organizacional	Q66. Tenho orgulho de trabalhar na minha empresa.
	Q67. Acredito na reputação e solidez da empresa.
	Q68. Conheço as expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços da empresa.
	Q69. A empresa possui canais de divulgação eficazes para seus produtos e serviços.
	Q70. Os clientes e concorrentes enxergam a empresa como inovadora em processos, produtos e serviços.
	Q71. Existe um grande interesse das pessoas que conhecem a empresa em querer trabalhar nela.
Localização	Q72. A empresa é localizada em local de fácil acesso.
	Q73. Vejo com bons olhos o atendimento dos clientes de forma regionalizada.
	Q74. É uma vantagem não ter de permanecer na empresa nos períodos de espera por novos trabalhos.
	Q75. O trabalho realizado em diferentes localidades é atrativo.
	Q76. O trabalho remoto não impede o meu desenvolvimento profissional.
	Q77. Não é um incômodo para meus familiares a minha ausência em função do meu trabalho móvel.
Falta de	Q78. É muito difícil deixar a empresa agora

	Q79. Faltam alternativas de emprego em relação às minhas competências atuais.
	Q80. Faltam alternativas de emprego no momento.
	Q81. Não estou preparado para os processos de recrutamento existentes no mercado.
	Q82. Existem oportunidades de trabalho aliadas às minhas competências e necessidades.
Satisfação no Trabalho	Q83. Eu gosto da atividade que desempenho.
	Q84. Sou os resultados do meu trabalho.
	Q85. Aprendo com os meus erros.
	Q86. O trabalho traz grandes desafios e aprendizados.
	Q87. Gosto da autonomia e das possibilidades que este trabalho proporciona.
	Q88. Gosto das interações com outras organizações no desempenho de minhas atividades.
Influências não relacionadas ao trabalho	Q89. Não tenho dificuldade em compactuar minhas responsabilidades profissionais com a minha vida social e familiar.
	Q90. As viagens a trabalho não são um problema para minha família.
	Q91. Apesar do meu trabalho possuir características diversas de um trabalho convencional, gosto do que faço e a minha família me apoia.
	Q92. A minha família não me pressiona para mudar de atividade.
	Q93. Devido às minhas responsabilidades familiares e sociais, devo estar atento às expectativas deles em relação a uma eventual decisão de deixar a empresa.
	Q94. Os meus amigos admiram e apoiam o meu trabalho.
Justiça Organizacional	Q95. A política de cargos e salários é conhecida dentro da área que atuo.
	Q96. A organização se preocupa em atribuir as atividades de acordo com as habilidades de cada um dos trabalhadores.
	Q97. Sou tratado de forma ética e justa pelos meus superiores e colegas de trabalho.
	Q98. As regras e procedimentos da empresa são claras e justas.
	Q99. Os trabalhadores do meu setor são tratados de forma justa e respeitosa.
	Q100. A empresa age com justiça de uma forma geral.
Investimentos	Q101. Eu recebo investimentos da organização para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.
	Q102. Os investimentos realizados ao longo dos anos me deixam preparados para os desafios futuros.
	Q103. A minha experiência é um diferencial para empresa.
	Q104. Após ter investido meu tempo na empresa em conhecimento, experiência e dedicação, sair da empresa tem um custo psicológico e financeiro muito grande para mim.
	Q105. A empresa investe em competências para o longo prazo.
Fator relacional	Q106. Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.
	Q107. Tenho o suporte necessário dos meus superiores para desempenho de minhas atividades.
	Q108. Meus superiores me apoiam quando preciso resolver problemas que não estão relacionados ao trabalho.
	Q109. Eu percebo que existe cooperação entre os diversos setores da empresa.
	Q110. Tenho um bom relacionamento com os diversos clientes da empresa.
Estabilidade e Segurança	Q111. A empresa me deixa seguro quanto a estabilidade no meu trabalho.
	Q112. A empresa mesmo em períodos de crise privilegia a manutenção de seus trabalhadores.
	Q113. A empresa se preocupa com a segurança e bem-estar de seus trabalhadores.

	Q114. Tenho segurança e estabilidade na empresa que trabalho comparado as demais empresas do mercado.
	Q115. Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para meus familiares.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se definir constructo como sendo o conceito, o significado dado pelo pesquisador a determinado termo ou palavra. Os constructos são elaborados quando a ideia ou imagem que se pretende transmitir não está diretamente sujeita à observação, sendo sua medição mais complexa. Desta forma, não é diretamente observável, sendo então composto por partes ou componentes (conceitos) que podem ser observados ou submetidos à mensuração. O constructo se torna importante porque é a partir dele que serão indicadas as variáveis a serem observadas e se poderá dar um delineamento a pesquisa. Dentro desse contexto, a *proxy* é o conjunto de variáveis utilizadas para a representação de conceitos (constructos) e torna-se recomendada para a mensuração das variáveis (HAIR *et al.*, 2005).

Para formar os constructos foi necessário medir diversas variáveis simultaneamente, gerando as chamadas escalas multi-itens. Ou seja, diversos aspectos foram avaliados simultaneamente para chegar a avaliar os fatores de retenção. De acordo com Hair (2005), a elaboração de escalas multi-itens exige conhecimento e experiência técnica. Para se medir um constructo, deve-se garantir que as variáveis selecionadas “o fazem de maneira precisa e coerente” (HAIR, 2005, p. 197).

Hair (2005) sugere que a transformação dos dados pode ser realizada através da reespecificação dos dados obtidos. Dessa forma, o procedimento utilizado foi combinar as escalas Likert com classificação somatória para formar uma escala multi-itens. Cada questão referente aos constructos seguia uma escala Likert de 1 a 7 como ilustra a Figura 3.

Figura 3 – Escala Likert



Fonte: Elaborado pelo Autor

As pontuações de 5 a 7 assumiram um sentido positivo (favorável) em relação à avaliação fator de retenção, enquanto pontuações de 1 a 3 apresentavam um sentido negativo ou desfavorável em relação a avaliação dos fatores de retenção, e a posição 4 apresentava a neutralidade do trabalhador em relação àquele indicador do fator de retenção. Dessa forma, os escores (dados brutos) obtidos em cada questão, que compõem os constructos, foram somados em um único escore. Ou seja, cada constructo a partir da soma dos escores passou a ser uma única variável que representa quantitativamente o conceito que se deseja avaliar (COELHO 2008). Sendo assim, foi possível reduzir o número de variáveis para 19 variáveis observáveis, cada uma representando um diferente fator de retenção. Esse processo permitiu que fosse possível realizar a análise exploratória de dados para o constructo de cada fator.

3.4.2.2 Análise Exploratória de Dados

Utilizou-se o cálculo da média para se obter o valor médio geral dos critérios e o cálculo do desvio-padrão para analisar se existe grande discordância entre as respostas dadas, considerando que um desvio-padrão com valor acima de 1 significa que existe uma maior quantidade de respostas diferentes umas das outras e que os trabalhadores não pensam da mesma maneira sobre a afirmação em questão.

Foi realizado um pré-teste do questionário no período de 12/02/2022 à 19/02/2022 com 4 participantes e após o teste piloto e as adequações no questionário foi enviado a todos técnicos atuantes no setor de pós-vendas da organização.

A análise quantitativa utilizada nesta dissertação foi dividida em 2 grupos: (i) confiabilidade e validade convergente, (ii) análise exploratória de dados.

3.4.2.2.1 Análise de confiabilidade e validade convergente

Os modelos de mensuração dos fatores de retenção serão avaliados conjuntamente pela validade convergente e confiabilidade, seus resultados foram estimados por um algoritmo de PLS-PM (do inglês Partial Least Squares Path Modeling), uma técnica que combina análise de fatores, como os de retenção – alvo do presente estudo, com análise de dependência e a utilização de variáveis dependentes e independentes. Contudo, a finalidade utilizada para esta pesquisa concerne ao cálculo de alguns indicadores (HAIR JR. *et al.*, 2018).

A confiabilidade é definida como o grau em que o resultado medido reflete o resultado verdadeiro, ou seja, o quanto uma medida está livre da variância dos erros aleatórios. Existem três formas básicas de medição da confiabilidade: a estabilidade, a equivalência e a consistência interna. Neste trabalho, optou-se pela utilização da consistência interna como forma de medição da confiabilidade, por ser a mais adequada para esse tipo de estudo, em que o objetivo final é verificar se as variáveis observáveis estão relacionadas com o constructo definido. A medição da confiabilidade pela consistência interna consiste em verificar o grau pelo qual as variáveis observáveis do constructo estão medindo a mesma coisa, ou seja, o grau pelo qual um grupo de variáveis observáveis está medindo um determinado constructo (HAYES, 1998). A confiabilidade da escala significa que ela irá apresentar resultados consistentes se for repetidamente aplicada. Dito de outra forma, a escala é confiável quando está livre de erros aleatórios (CHURCHILL, 1979; MALHOTRA, 2001; HAIR *et al.*, 2005). Sendo assim, para a verificação da confiabilidade da escala, foram calculados os coeficientes Alfa (α) de Cronbach (CRONBACH, 1951).

De acordo com Hair *et al.* (2005), o Alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade comumente utilizada para um conjunto de dois ou mais indicadores de constructo, considerando que “nenhum item isolado é uma medida perfeita de um conceito” (HAIR *et al.*, 2005, p. 111). Segundo Field (2009) toma como referência a média do comportamento da variabilidade

conjunta dos itens considerados, pressupondo que, se “um conjunto de variáveis descreve com fidelidade um conceito, os itens que o compõe são fortemente correlacionados”. O Alfa de Cronbach pode ser usado para determinar se três ou mais itens combinados em um único índice captam de maneira coerente o constructo. Para se eleger um constructo é preciso fundamentação teórica, pois somente com o entendimento das possíveis variáveis pode-se aproximar da validade.

O Alfa de Cronbach varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 à 0,70 considerados como referência para delimitação do limite inferior de aceitabilidade de modo que, quanto mais se aproxime de 1, maior a confiabilidade entre os indicadores, isto é, maior a consistência interna do constructo (HAIR *et al.*, 2005). Numericamente, o resultado do cálculo do Alfa de Cronbach pode ser negativo, devendo haver uma correção positiva entre os itens do constructo para que o resultado se encontre entre 0 e 1 (FIELD, 2009).

Para complementar o conjunto de evidências de validade convergente, também serão utilizados outros indicadores de confiabilidade além do α (CRONBACH, 1951), como a confiabilidade composta Ω (MCDONALD, 1999) e o indicador mais moderno de ρ (DIJKSTRA; HENSELER, 2015), também conhecido por estimar a confiabilidade real. A validade convergente propriamente será avaliada pelo AVE (do inglês a média de variabilidade extraída) (BACON; SAUER; YOUNG, 1995) e os níveis das cargas fatoriais quando necessários, para complementar a interpretação do AVE. Os coeficientes dos indicadores de confiabilidade, assim como das cargas fatoriais, precisam possuir valores maiores que 0,7 ao passo que $AVE > 0,5$.

3.4.2.2.2 Técnicas de análise exploratória de dados

De acordo com Triola (2008), a análise exploratória de dados (AED), trata-se de um processo de uso de ferramentas estatísticas (tais como gráficos, medidas de centro e medidas de variação), para investigar conjuntos de dados com o objetivo de compreender e descrever suas características importantes. Algumas medidas são importantes para a medição e descrição de diferentes

características de um conjunto de dados. Nesse trabalho foram utilizadas as seguintes medidas:

A. **Medidas de Centro ou Posição:** as medidas de posição são também chamadas medidas de tendência central, pois representam os fenômenos pelos seus valores médios, medianos ou de moda (mais frequentes) em torno dos quais tendem a concentrar-se os dados (FONSECA; MARTINS, 1994; TRIOLA, 2008).

B. **Medidas de Dispersão ou Variação** “as medidas de dispersão são utilizadas para quantificar o grau de variabilidade dos valores de uma amostra de dados em torno de sua média” (RIBEIRO JÚNIOR, 2004, p. 68). As medidas de dispersão captam a variabilidade dos valores da variável, isto é, a maneira, como eles se distribuem. Esta pesquisa utiliza o desvio-padrão para medir o nível de dispersão das variáveis de interesse.

De maneira complementar e para auxiliar na interpretação dos fatores de retenção, são realizados os cálculos para estimar os limites inferior e superior do intervalo de confiança de 95% para cada uma das questões (apresentados integralmente entre os Apêndices 1 e 4 dos fatores de retenção).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção é dedicada à apresentação e análise dos dados que foram coletados a partir da análise de documentos da organização, entrevistas com os líderes do setor e aplicação de questionários com os técnicos do setor de pós-vendas da organização. Para uma melhor exposição desses conteúdos, ela foi dividida em 3 subseções. Na primeira subseção é apresentado o perfil e o setor da organização e feita uma descrição das ações de gestão dos fatores de retenção de talentos da organização, bem como a importância de uma gestão assertiva desses fatores para a organização.

Na subseção seguinte são apresentadas as análises da percepção dos gestores do setor de pós-vendas quanto aos principais fatores na retenção de talentos na organização, as principais evidências do desligamento dos técnicos do setor de pós-vendas relacionados a gestão dos fatores de retenção e a percepção dos trabalhadores técnicos quanto a retenção de talentos.

Na terceira subseção apresenta-se o produto tecnológico desse estudo, que é representada pela matriz de pontos fortes e oportunidades de melhoria de retenção de talentos para a organização no que compete à gestão dos fatores de retenção de talentos.

4.1. Caso estudado

Como mencionado anteriormente, essa pesquisa é um estudo de caso único realizado em uma empresa multinacional de bens de capital. Essa organização é uma multinacional, de origem alemã, que produz bens de capital e serviços atuando no seguimento de máquinas de embalagem para indústria de alimentos, bebidas e farmacêuticos.

A multinacional foi fundada em 1951 na Alemanha no setor de máquinas para aplicação de etiquetas de papel, atualmente atua desde a construção convencional de máquinas, bem como oferece sistemas de produção completos com uma ampla gama de máquinas e equipamentos, sistemas intralogísticos e soluções de tecnologia da informação. Considerada uma empresa global, com 90% das operações fora da Alemanha em 63 subsidiárias e 15 centros de produção no mundo, conforme observa-se na Figura 4.

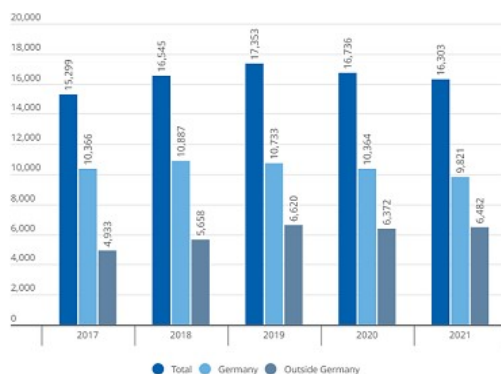
Figura 4 – Pontos de subsidiárias da organização no mundo



Fonte: Dados da empresa (2022)

A empresa possui cerca de 6.400 patentes de equipamentos, processos e modelos de utilidade, o que evidencia a demanda da empresa por trabalhadores com alto nível de qualificação técnica, dadas as especificidades de instalação e manutenção das máquinas, equipamentos, automação e serviços técnicos que realiza para seus clientes ao redor do mundo. Atualmente a empresa conta com 16.303 funcionários ao redor do mundo, tendo 2.800 trabalhadores técnicos do setor de pós-vendas, sendo que 5% desses técnicos de campo estão alocados na unidade do Brasil, que atende além do Brasil diversos clientes na América Latina.

Figura 5 - Número de empregados na matriz e nas filiais



Fonte: Dados disponíveis da empresa (2022)

De acordo com informações da empresa, houve um crescimento de 3,8% dos trabalhadores em economias emergentes durante a pandemia. No Brasil, a unidade da organização possui 385 trabalhadores.

No país, a organização fornece máquinas e linhas completas de enchimento e embalagem, soluções em engenharia de processos, de intralógica, sistemas de tecnologia da informação, planejamento e construção de fábricas completas para a indústria de bebidas, possui um moderno Centro de Treinamento, referência na capacitação de clientes e consultores técnicos da empresa em toda a América Latina e serviços de pós-vendas.

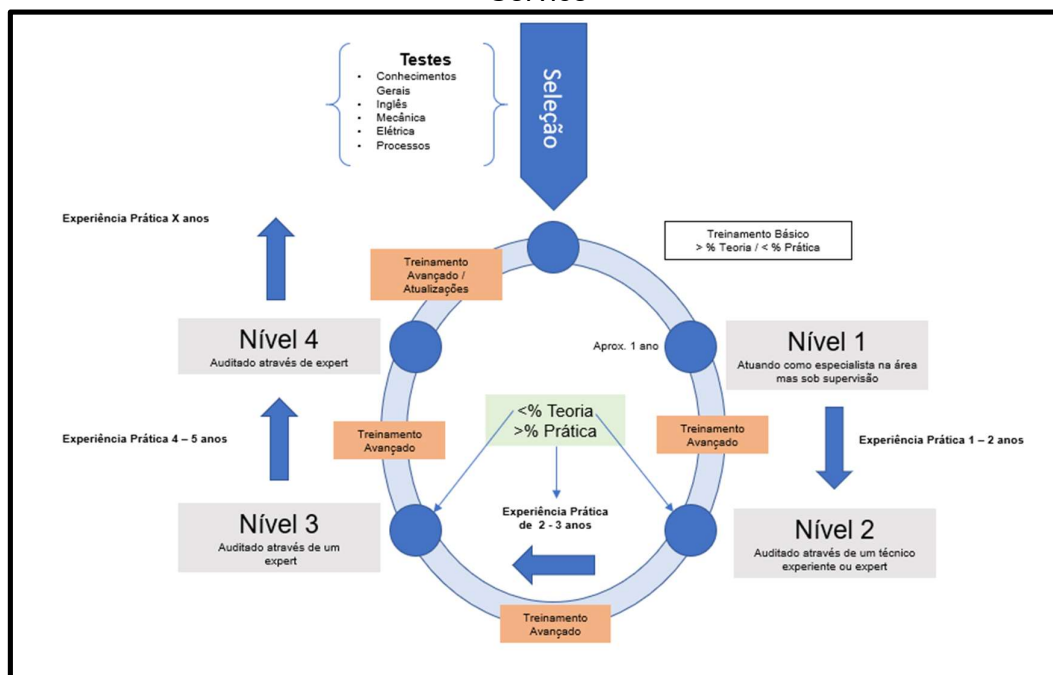
No pós-vendas, além das atividades diretamente relacionados ao atendimento dos clientes, são realizados treinamento e preparação de técnicos de campo para as diversas tecnologias do portfólio de produtos, a fim de garantir a instalação das máquinas e equipamentos e tecnologias vendidas pela

empresa. O treinamento do técnico de campo pode levar até 2 anos para que possa agir de forma independente e atender as demandas dos clientes.

4.1.1 Formação do técnico de campo na empresa

Tendo em vista a especialização dos técnicos de campo, a empresa tem um plano de formação e desenvolvimento desses profissionais, sobretudo porque não são encontrados profissionais com o perfil e conhecimento técnico adequado para atender as demandas da empresa no mercado. Sendo assim, a empresa tem um plano de formação que vai do programa de *trainee*, passando pela formação básica e depois são indicadas trilhas de aprendizado e desenvolvimento para os diferentes níveis ou carreiras dentro da organização.

Figura 6 - Exemplo de plano de desenvolvimento – Técnicos de Campo – Field Service



Fonte: Dados da empresa pesquisada (2022)

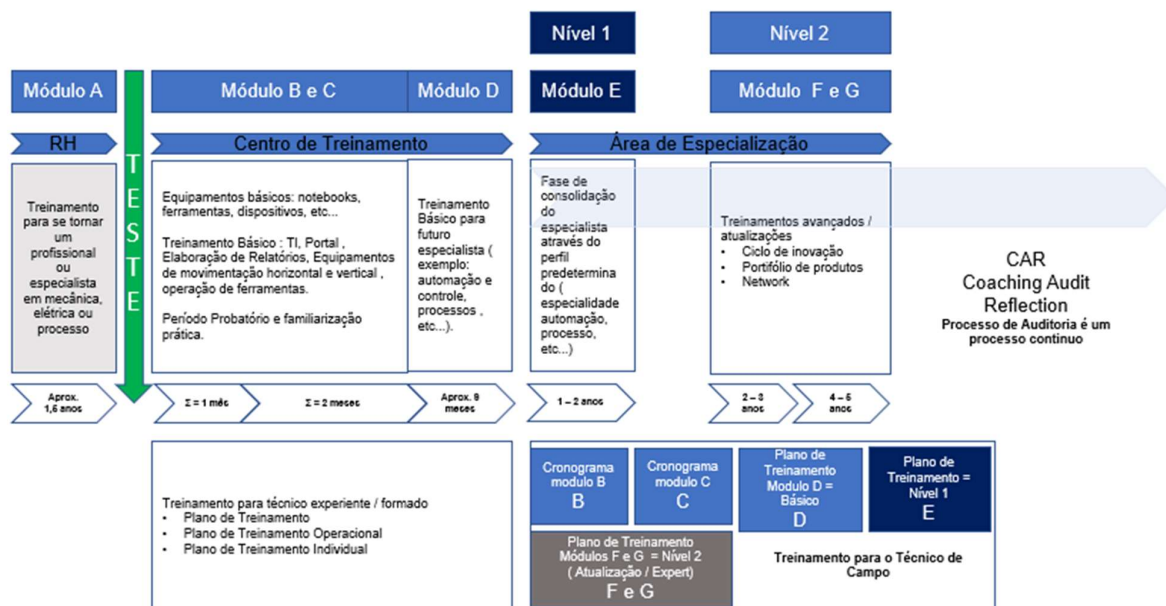
A figura 6 demonstra um fluxo do processo de recrutamento, treinamento e desenvolvimento do trabalhador dentro da organização, bem como as expectativas sobre as competências que o trabalhador deve adquirir ao longo do tempo. O exemplo considera a especialização inicial através do ensino dual (modelo alemão), em que as organizações em conjunto com instituições de

ensino desenvolvem futuros profissionais aliando conhecimento acadêmico com a prática do dia a dia da empresa.

De acordo com os documentos disponibilizados pela empresa, a matriz na Alemanha possui um amplo parque fabril e desenvolve a mão de obra especializada através do ensino dual, acompanhando todo o processo de formação e aprendizado de seus técnicos e a duração de aprendizagem é de 2 a 3 anos, sendo quatro períodos de formação profissional. Diferentemente do Brasil, os empresários alemães investem uma parcela significativa de recursos, uma vez que compete a eles acompanhar o trabalho dos aprendizes.

No Brasil, a empresa seleciona candidatos para o programa *trainee* que tem como objetivo formar profissionais dentro das tecnologias necessárias para a organização. Estes técnicos, tecnólogos e/ou engenheiros são provenientes de instituições de ensino técnico profissionalizante como SENAI, FATEC e IFSP ou instituições privadas onde o processo é divulgado através dos canais de comunicação da empresa e através de visitas e parcerias com as instituições de ensino. O programa *trainee* é uma iniciativa que foi adotada desde 2013 e com uma duração de 2 anos para que o trabalhador tenha o nível de conhecimento e habilidades que possam dar autonomia ao trabalhador.

Figura 7 - Exemplo de programa de desenvolvimento com foco na formação do Técnico de Campo



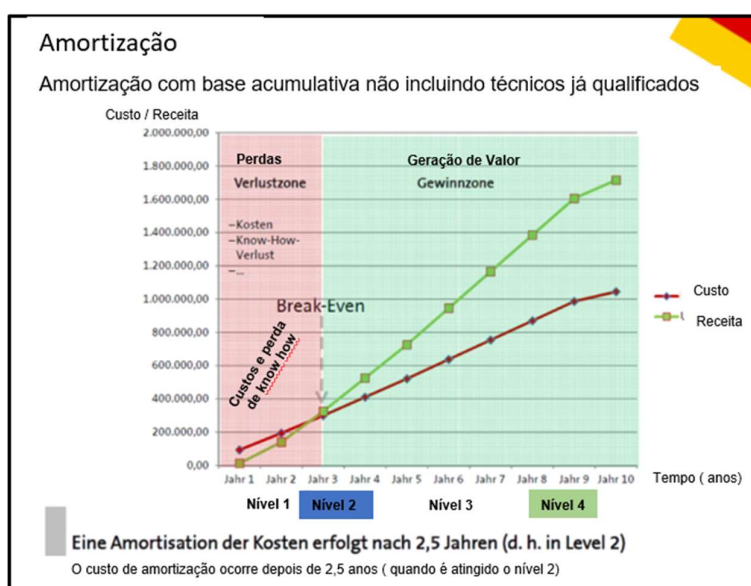
Fonte: Empresa Pesquisada

Uma vez que o técnico tenha recebido a formação através do ensino técnico formal no módulo A, ele pode passar por um teste e assim iniciar a jornada para os diferentes níveis de aprendizado divididos sequencialmente conforme ilustrado na figura 7:

- B – Treinamento Básico. (1 mês)
- C – Treinamento Prático / Período probatório. (aprox. 2 meses)
- D – Treinamento especialização por tecnologia. (aprox. 9 meses)
- E – Qualificação nível 1 – fase de consolidação como especialista. (1 – 2 anos)
- F – Qualificação nível 2 – auditado através de experiencia adquirida em atividades de baixa complexidade e de forma independentes. (2 – 3 anos)
- G – Qualificação nível 2 – transição para nível 3, em que o técnico é atualizado sobre diversos produtos do portfólio e são avaliadas as suas competências para desempenhar as atividades de média para alta complexidade. (4 – 5 anos)

A qualificação do técnico de campo e o tempo envolvido na sua formação representam um investimento de médio e longo prazo da organização para a formação de uma equipe com as qualificações técnicas necessárias para atender as demandas da empresa. Na Figura 8, pode-se observar um estudo realizado pela empresa com uma simulação da amortização com base acumulativa no investimento da formação oferecida pela empresa para os técnicos de campo.

Figura 8 - Amortização com base acumulativa não incluindo técnicos já qualificados

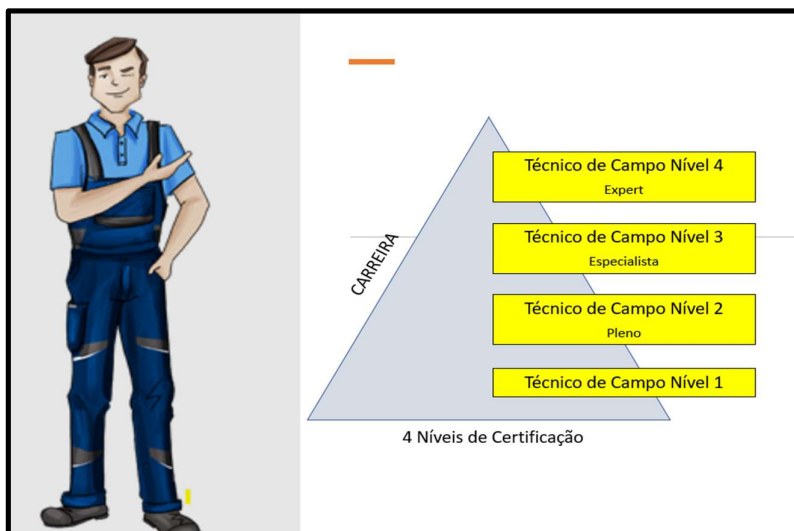


Fonte: Empresa Pesquisada – Escala em Euro x Anos

A amortização dos custos através do exemplo representado na figura 8, se dá a partir de 2,5 anos, que é o ponto de equilíbrio (*break-even*).

Ao longo da trilha de carreira traçada para um técnico de campo conforme a figura 9 são incluídos: as auditorias, atualizações e o desenvolvimento de novas habilidades, sendo um investimento progressivo em que em alguns casos requer até 10 anos para que um técnico de campo possa atingir o nível 4, que seria o mais alto nível de expertise dentro de uma tecnologia específica a um custo de até um milhão de Euros.

Figura 9 - Trilha de carreira do Técnico de Campo – Field Service



Fonte: Empresa Pesquisada adaptado pelo autor

Diante disso, pode-se constatar, conforme elucidado por Dombrowski e Malorny (2017) e Miguez (2018; 2021), que o setor de bens de capital exige uma qualificação técnica diferenciada e que esse profissional não é encontrado facilmente no mercado, muitas vezes as organizações têm que realizar investimentos de médio e longo prazo para formar as competências necessárias desse profissional, conforme pode ser constatado no caso da empresa estudada que realiza altos investimentos para ter o profissional adequado para as especificidades de suas demandas técnicas.

Conforme Hermans (2020), o talento ou trabalhador qualificado é, sem dúvida, relevante para o sucesso de uma organização de presença global e que os líderes empresariais devem estar atentos para evitar um ambiente com restrições de mão de obra qualificada. Sendo assim, os fatores de retenção de talentos são fundamentais para a organização.

4.1.2 Setor de pós-vendas

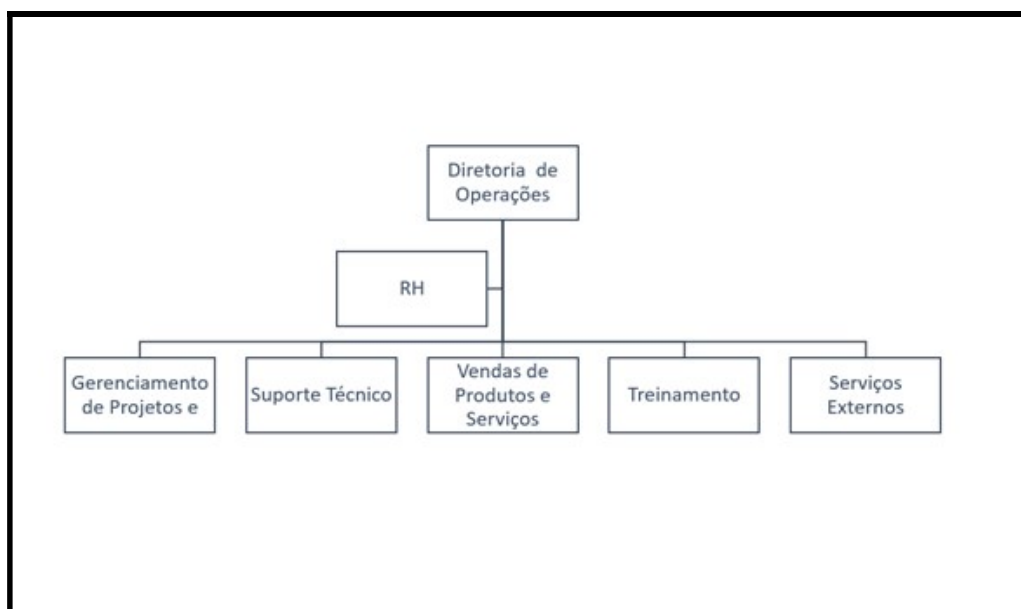
O setor de pós-vendas na multinacional de bens de capital pesquisada possui uma estrutura composta por diferentes atividades a fim de entregar ao

cliente diferentes produtos e serviços, agregando valor nos processos e contribuindo na tomada de decisões de projetos futuros.

Os bens de capital produzidos são em sua maioria na Alemanha, sendo máquinas, equipamentos e sistemas voltados para a indústria de bebidas, alimentos, produtos de higiene e limpeza, químicos, entre outros.

O setor de pós-vendas da empresa é responsável por 5 funções relacionadas ao atendimento dos clientes da organização, conforme demonstrado na Figura 10 que representa o organograma do setor:

Figura 10 - Organograma do setor de pós-vendas da organização



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da empresa pesquisada (2022)

Para cada função há um conjunto de atividades que são descritos abaixo:

- Gerenciamento de Projetos: planejar e executar os projetos para instalações de novas máquinas e equipamentos novos, manutenções preventivas, adequações, contratos de inspeção, acesso remoto, entre outros.
- Suporte Técnico: tem o objetivo de realizar o atendimento ao cliente referente a dúvidas quanto ao uso, bem como auxiliar o cliente nos reparos e suportar os especialistas em campo.

- Vendas de Produtos e Serviços: visita a clientes e gestão de base instalada, atendimento às necessidades do cliente no que tange a manutenção e conservação de ativos, atendimento receptivo para geração de ofertas, *follow-up* de entregas, processamento de ordens de produção, liberação de faturamentos, garantias, processos de conserto / reparo, atendimento de reclamações, entre outros.
- Treinamento: fornecer treinamentos de capacitação para os clientes para operar e realizar as manutenções dos diferentes equipamentos, bem como na preparação de mão de obra especializada da empresa através do uso da infraestrutura local, regional e da matriz.
- Serviços Externos: composto de equipes multidisciplinares e formado por consultores especializados para diferentes tecnologias comercializadas pela empresa.

Percebe-se, conforme preconizado por Dombrowski e Malorny (2017) e Miguez (2018; 2021), que o setor de pós-vendas da indústria de bens de capital é um setor que demanda profissionais com alta qualificação técnica, e o profissional com o perfil e qualificações técnicas necessárias para atender as demandas da organização não é facilmente encontrado no mercado. É de suma importância que a empresa invista na qualificação e formação desse profissional, como no caso da empresa investigada que possui um centro de formação para os técnicos para simulações com as máquinas e tecnologias da organização.

Sendo assim, por se tratar de um ambiente em constante evolução tecnológica e diversidade de produtos, é importante o conhecimento técnico e vivência para fornecer soluções. Além disso, é preciso entender as necessidades do cliente através de uma comunicação ativa e proatividade no atendimento no sentido de poder dar orientações pelos meios telemáticos disponíveis, bem como conduta nos diversos ambientes e culturas organizacionais.

Entretanto, a formação deste profissional envolve investimentos e os retornos são a médio e longo prazo. Sendo assim, é de extrema importância para a organização ter políticas de qualificação profissional e de gestão dos talentos, além de reconhecer os principais fatores de retenção que mantêm esse

trabalhador na empresa, pois a perda do profissional representa custos de oportunidade e prejuízos financeiros.

Segundo Tracey e Hinkin (2008), Tlaiss *et al.* (2017), Kumar (2021) e Tej *et al.* (2021), a organização deve reter e usar o potencial desses trabalhadores qualificados, pois perdê-los representa custos diretos como contratação e treinamento e custos indiretos, como a perda de habilidades especializadas, conhecimento organizacional e redes de funcionários quando eles saem.

Nesse sentido, um dos gestores entrevistados argumenta que *“Há trainees que iniciaram aqui na empresa e muitos deles que vieram da escola e se formaram com a gente durante o programa, e hoje são peças fundamentais para as equipes. Então, na prática, o que a gente vê, é que hoje há a capacidade de suprir com as demandas regionais, até porque eles também atuam no exterior... Sendo assim, hoje aumentamos a nossa capacidade de atender demandas localmente e a gente consegue perceber isso através dos números e de quantos técnicos do exterior deixaram de vir para cá”*.

A retenção de talentos é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais e conforme os autores a rotatividade é algo indesejável para a organização (TRACEY e HINKIN, 2008; TLAIS *et al.*, 2017; KUMAR (2021); TEJ *et al.*, 2021).

4.2 Políticas de retenção da empresa

De acordo com o site, entrevistas e documentos disponibilizados pela empresa, são adotadas as seguintes políticas para retenção dos talentos na organização:

Quadro 12 - Principais políticas de retenção de talentos da empresa x fator de retenção

Fator de retenção	Política adotada pela organização
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de oportunidades internas utilizando a plataforma de comunicação interna, divulgação em murais, LinkedIn , Gulp e intranet. • Programa de trainee realizado periodicamente junto as Instituições de ensino ETECs, SENAI, IFSP, entre outras Instituições de ensino técnico e profissionalizante

	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de contratação é obrigatoriamente acompanhado pela liderança
Desenvolvimento de carreira	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Trainee na área de Serviços • Programa de integração com a matriz e subsidiárias com duração de 3 e 6 meses com imersão de aprendizado tecnológico na matriz na Alemanha • Incentivo no aproveitamento dos talentos dentro da organização incluindo outras sucursais da empresa.
Recompensas extrínsecas	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura, de cargos e salários, ajustada em 2020. As práticas de correção estão associadas por meritocracia e por avaliação ainda informal das lideranças. • PLR Participação de Lucros e Resultados
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de E-Learnings de uso corporativo, • O treinamento técnico está estruturado com uma gerência e suporte de apoio de instrutores certificados. • Programa de desenvolvimento de lideranças iniciado em 2018. • Os treinamentos de desenvolvimento pessoal são realizados por demanda através da gestão dos setores ou por iniciativa da matriz na Alemanha. • Cursos de Idioma
Mentoria	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Mentoria para os trainees da Area de Serviços. • Mentoria e Auditoria dentro programa de desenvolvimento técnico.
Modalidades Flexíveis de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa possui um sistema de banco de horas desde 2019, dando maior liberdade para os gestores e para os Trabalhadores. • A empresa paga horas extras e adicionais de acordo com o trabalho e localidade onde o trabalho é executado.
Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> • A Comunicação Interna é realizada através de murais, plataforma Yammer, Intranet, ERP's, MS Teams, entre outros meios telemáticos. • Processos internos e instruções de trabalho são através do Sistema de Gestão Integrada.
	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa se apresenta através dos seus produtos e tecnologias como líder em tecnologia e inovação e investindo através dos meios de comunicação como revistas, Youtube,

Prestígio Organizacional	<p>website e literatura especializada como uma marca empregadora com o resultado alcançado em 2020 no LinkedIn de 120.000 seguidores direcionada a filial brasileira.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Empresa realiza pesquisas anuais para medir a sua influência no mercado tanto nos clientes e para não clientes, com resultados superiores aos dos concorrentes.
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Líderes do Futuro

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da empresa (2022)

Observa-se no Quadro 12 que a organização possui 22 estratégias para retenção relacionadas a 9 fatores de retenção de talentos, dos 19 identificados na literatura. Nota -se que os fatores recrutamento e seleção, desenvolvimento de carreira e treinamento tem atenção especial da organização representados por um número maior de estratégias relacionadas a esses fatores.

4.3 Percepção dos gestores quanto aos principais fatores na retenção de talentos na organização

Essa seção busca evidenciar, na perspectiva da empresa, representada pelos gestores do setor de pós-vendas, as principais estratégias de gestão dos fatores de retenção de talentos da organização. Buscou além de identificar estratégias adotadas pelas empresas, se a percepção dos gestores está alinhada à percepção dos trabalhadores, pois de acordo com Branham (2002) e Bussin (2018) a liderança tem um papel fundamental para estimular o compromisso dos trabalhadores com a organização e os líderes devem, além de serem treinados para gerenciar os fatores de retenção, promover uma cultura organizacional positiva de forma que o trabalhador se sinta seguro, informado e pertencente a organização.

4.3.1 Perfil dos líderes do setor de pós-vendas entrevistados

Foram entrevistados sete líderes, sendo 6 do setor de pós-vendas e um do RH, onde no Quadro 12 é apresentado o perfil dos entrevistados. Cabe destacar que todos os gestores do setor participaram da pesquisa e aceitaram prontamente participar da pesquisa. Nota-se que a maioria dos entrevistados do pós-vendas possuem mais de 10 anos na organização, sendo o gestor com menos tempo com 12 anos de empresa e o com maior tempo com 31 anos de empresa. Nota-se que a maioria dos gestores entrevistados iniciaram sua carreira na empresa em áreas técnicas e até mesmo de jovem aprendiz e foram ocupando outros cargos até chegar à posição de gestão do setor de pós-vendas. Outro ponto de destaque dos entrevistados é que, na sua totalidade, além da formação técnica têm um segundo curso na área de graduação de engenharia ou tecnologias. Percebe-se que há apenas uma mulher ocupando o cargo de liderança no setor de pós-vendas e que a maioria dos entrevistados é casado.

Quadro 13 - Perfil dos líderes do setor de pós-vendas entrevistados

Entrevistado	Formação	Idade	Sexo	Tempo de empresa	Estado civil	Início na empresa	Ocupou outros cargos
Supervisor dos coordenadores de instalações	Técnico Engenheiro mecânico	48	Masculino	20 anos	Casado	Começou como técnico de campo	Sim
Supervisora de Administração	Secretariado	64	Feminino	31 anos	Viúva	Começou como recepcionista	Sim
Supervisor de Serviços Externos – Controle e Automação	Técnico Engenheiro com especialização em mecatrônica	40	Masculino	12 anos	Casado	Começou como mecânico de serviço externo	Sim
Supervisor Vendas Internas	Técnico mecânico	39	Masculino	21 anos	Casado	Começou na área de montagem	Sim

	Engenheiro de Produção						
Gerente de Treinamento Regional	Técnico em eletrônica Tecnólogo em Automação Industrial	50 anos	Masculino	22 anos	Casado	Começou como eletricista na empresa	Sim
Supervisor de Serviços Externos – Planejamento	Técnico em Mecatrônica Tecnólogo em Automação Industrial	29 anos	Masculino	15 anos	Casado	Começou como jovem aprendiz na empresa	Sim
Gerente de Recursos Humanos	Administradora de Empresas MBA	49 anos	Feminino	9 meses	Casada	Começou como gerente de RH	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Diante do Quadro 13, reforça-se os apontamentos feitos por Dombrowsk e Malorny (2017), Miguez (2018; 2021) e Hermans (2020) de que o setor de pós-vendas da indústria de bens de capital é um setor que demanda profissionais com alta qualificação técnica. Outro aspecto que deve ser ressaltado que se percebe é que a organização propicia o desenvolvimento de carreira, o aperfeiçoamento e a qualificação técnica dos trabalhadores, esse reconhecimento pode ter relação com o tempo de permanência dos gestores na empresa.

Nas entrevistas com os líderes do setor, dos 7 entrevistados, 5 iniciaram a carreira como técnicos na empresa migrando para o setor gerencial ao longo do tempo. No Quadro 14, são apresentados alguns relatos que evidenciam as ações para aproveitar os talentos internos da organização e incentivar o desenvolvimento na carreira.

Quadro 14 - Evidências do fator de retenção desenvolvimento na carreira x líderes do setor de pós-vendas

<p>ENTREVISTADO 1: “Com o tempo... depois de ter passado por diferentes experiências e equipamentos fui designado para ser responsável de implantação de linhas de produção como um coordenador de instalações ...”</p>
<p>ENTREVISTADO 2: “Trabalhei por quase 10 anos fazendo atividades do field service. Em 2009 eu passei a fazer parte da equipe interna coordenando o pessoal de assistência técnica... Em 2011, apareceu a oportunidade de migrar para a área de treinamento a qual eu passei a fazer parte... como o primeiro instrutor e a pessoa que coordenava os treinamentos dos técnicos de campo...De instrutor eu passei a ser definitivamente o coordenador de outros instrutores”</p>
<p>ENTREVISTADO 3: “eu entrei na “Empresa” como uma oportunidade de crescimento.”</p>
<p>ENTREVISTADO 4: “entrei como mecânico de serviço ... fui buscando os caminhos para migrar para a área da automação... deu certo.... então após migrar para área de automação ainda no serviço externo acumulei as 2 funções”</p>
<p>ENTREVISTADO 5: “tive a oportunidade de trabalhar na área de montagem interna, foi onde desenvolvi meus primeiros 2 anos na empresa e ao término deste ciclo... eu pude através do conhecimento de um idioma... começar minha nova jornada trabalhando na área administrativa, depois como Consultor Junior e fui subindo até chegar na posição que estou como supervisor de serviços externos onde desempenho várias tarefas no pós-vendas”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme Delbari *et al.* (2020), é importante que os trabalhadores percebam que existem ações programadas da organização para o desenvolvimento da carreira. Destaca-se que os dados da pesquisa mostraram que cinco dos sete líderes entrevistados do setor mencionaram que passaram por treinamentos e migraram de carreiras do nível técnico para o gerencial. Segundo Gilley (2002), o desenvolvimento da carreira é um processo de parceria entre indivíduos e organização para estimular os conhecimentos, capacidades, competências e as atitudes dos trabalhadores para desenvolvimento de atividades atuais e futuras.

4.3.2 Percepção dos líderes do setor de pós-vendas na gestão dos fatores de retenção de talentos na organização

No que diz respeito à percepção dos líderes do setor de pós-vendas na gestão dos fatores de retenção, nota-se que os principais fatores de retenção referenciados nas falas dos entrevistados foram os sintetizados no Quadro 15 a seguir.

Quadro 15 - Fatores de retenção referenciados pelos gestores dos técnicos do setor de pós-vendas.

Categoria	Fator de retenção	Evidência	Frequência de citação
TRABALHO	Desenvolvimento de carreira	<ul style="list-style-type: none"> Trajetória do nível técnico a gerencial 	5
	Recompensas extrínsecas	<ul style="list-style-type: none"> Melhor remuneração 	5
		<ul style="list-style-type: none"> Benefícios concedidos: participação nos lucros, vale-alimentação, plano de saúde 	2
	Mentoria	<ul style="list-style-type: none"> Passar o conhecimento acumulado pelo tempo de serviço na organização 	1
		<ul style="list-style-type: none"> Compartilhar a experiência 	1
	Satisfação com o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Um clima organizacional um pouco mais moderno 	1
<ul style="list-style-type: none"> Sentir-se desafiado 		2	
<ul style="list-style-type: none"> Trabalhar em uma empresa inovadora 		1	
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de qualificação 	2	
	<ul style="list-style-type: none"> Referência a importância do centro de treinamento da organização 	1	
TOTAL			21
	Sistema de avaliação e recompensas	<ul style="list-style-type: none"> Falta de reconhecimento 	1
		<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de reconhecimento 	1
		<ul style="list-style-type: none"> Importante se sentir valorizado 	1

CULTURA		<ul style="list-style-type: none"> • Não é claro 	1
	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Importância do papel da liderança na indicação de aproveitamento dos talentos para novas oportunidades 	3
		<ul style="list-style-type: none"> • Falta uma ação coordenada da empresa, a ação é estimulada pelos líderes que buscam atrativos para manter o talento na organização 	2
		<ul style="list-style-type: none"> • Falha da liderança 	1
	Justiça organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Questão do sexismo: maior privilégio para homens na organização 	1
<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas serem reconhecidas por suas conquistas e talentos pelo líder do setor 		4	
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Falhas no recrutamento e seleção • Oportunidades internas 	1	
TOTAL			16
EXTERNO	Prestígio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa multinacional 	1
		<ul style="list-style-type: none"> • Empresa inovadora 	1
	Influenciadas não relacionadas ao trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Questões familiares x ausência 	2
TOTAL			4
PESSOAL	Fator relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar em questões técnicas e pessoais 	1
		<ul style="list-style-type: none"> • Relação entre os membros da equipe 	2
	Localização	<ul style="list-style-type: none"> • Distância da residência ao ponto de atendimento e tempo de permanência 	2
	Falta de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • Apontam que muitos técnicos permanecem por não haver alternativas melhores para mudança 	2
TOTAL			7

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Um dos fatores de retenção referenciado por 5 dos entrevistados como importante no setor de pós-vendas diz respeito ao desenvolvimento de carreira. Delbari *et al.* (2020) postula que o planejamento eficaz para o desenvolvimento de carreira aumenta a satisfação, reduz a rotatividade de funcionários.

Na percepção dos gestores ficou evidente que o fator de retenção de desenvolvimento de carreiras impacta na decisão de permanecer na organização. De acordo com um dos gestores entrevistados: *“os processos de trainee têm trazido bons resultados. E posso dizer que é notório os resultados ...não está 100% ..., mas os resultados existem.”*

Outro gestor evidenciou que: *“o caso por exemplo do field service³ que depois que recebem esse material humano que foi formado durante esses 2 anos a gente consegue tirar algumas conclusões e fazer algumas reflexões baseadas nas experiências que a gente acabou tendo. Então, o processo não deixa de ser um projeto de carreira... de você ter uma carreira que você vai seguir para a formação de um técnico de campo; e a estruturação que dá suporte para esse projeto ela de certa forma indica que há um plano de carreira e que esse plano de carreira ele é bem assessorado.”*

Ainda em relação ao desenvolvimento de carreira, outro gestor argumentou que *“eu acho que é importante ter essa perspectiva assim: onde eu posso ir dentro da minha estrutura e se eu não puder ir para a frente dentro de uma estrutura ainda possa pensar nas estruturas que estão paralelas...”*

As falas dos gestores apontaram deficiências nas estratégias da empresa quanto ao fator desenvolvimento de carreira, e associaram perdas de profissionais do setor técnico. Nesse sentido Gilley (2022) e Delbari *et al.* (2020) reforçam a importância da parceria entre os trabalhadores e a organização para desenvolvimento da carreira. Segundo os autores os trabalhadores precisam perceber que existem ações programadas da organização para o desenvolvimento da carreira.

³ **Field Service** podemos definir como a atividade de atendimento no cliente ou no campo. Field (em inglês) significa que o serviço é realizado no local, no ponto de instalação e operação, o que significa que a mobilidade do produto e a mobilidade de componentes são baixas em comparação com a mobilidade dos técnicos especialistas e ferramentas. O serviço de campo requer o fornecimento de mão de obra, *know-how* e na maioria das vezes peças de reposição em um determinado momento, com qualidade e quantidades específicas. Exemplos de serviços de campo são: instalação, manutenção preventiva e corretiva, calibração, atualizações, bem como treinamento do usuário (Fuchs, 2016).

Na fala dos gestores outra fator de destaque foi a remuneração um dos gestores apontou que *“de uma maneira mais direta a empresa vem melhor remunerando essas pessoas... está tendo um trabalho de maior preocupação em reter essas pessoas, de entender o porquê as pessoas estão aqui, o que está incomodando. As pessoas estão tendo uma remuneração melhor e na prática você tem uma visão destes resultados.”*. Outro entrevistado ressaltou: *“que tem certas ferramentas e uma certa dinâmica na empresa que também faz a progressão salarial conforme esse nível cresce ... é isso... então o que eu percebo é que por uma certa fase e um certo percurso ou para uma certa parte do percurso isso funciona muito bem.”*.

Ainda no tocante aos fatores extrínsecos outro gestor destacou a importância das recompensas extrínsecas para reter os talentos, pois segundo o gestor *“temos um bom convênio médico para o trabalhador ele é um benefício que não tem custo nenhum, a temos um restaurante na empresa, vale transporte... temos um PLR”*.⁴

Em síntese, os gestores apontaram que a empresa tem uma política de remuneração de acordo com progressão na carreira dos técnicos do setor. Para Chew e Chan (2008), a remuneração e o reconhecimento influenciavam positivamente o comprometimento do empregado e o seu desejo de permanecer na organização.

No tocante a liderança, destaca-se na pesquisa que na percepção dos líderes do setor, eles também têm papel fundamental na retenção de talentos. De acordo com um entrevistado: *“as gerências têm sido pioneiras no sentido de entender melhor quais são as pessoas que eles têm em mãos, que estão abaixo deles trabalhando, ter um contato mais próximo, entender quais são os desejos dessas pessoas, se as pessoas se sentem realizadas com o que fazem”*.

Os dados da pesquisa apontaram que na percepção dos gestores há uma lacuna entre as ações dos líderes e da organização. Nesse sentido, um dos gestores entrevistados apontou que: *“eu não consigo enxergar isso como uma iniciativa da empresa... eu vejo isso como uma iniciativa de pessoas da liderança... que têm essa preocupação... e que trabalham para manter os*

⁴ PLR = Participação dos Lucros da Empresa

melhores talentos aqui, para que o resultado seja melhor, mas eu não vejo a empresa em si com essa preocupação”.

Conforme Branham (2002); Dockel, Basson e Coetzee (2006); Eboli (2014) e Bussin (2018), a liderança cria um ambiente de trabalho em que a equipe perceba uma legítima preocupação com seu progresso. Os líderes devem ser treinados para o desenvolvimento de estratégias de retenção de talentos, tendo em vista a necessidade de ter habilidades empáticas, atitudes positivas e acessíveis aos trabalhadores. Sendo assim, conforme a liderança representa um fator de retenção importante para a organização, mas é necessário que a organização proporcione uma cultura organizacional positiva, onde a liderança possa estimular, desenvolver, recompensar o compromisso mútuo.

Um aspecto positivo na retenção dos talentos, identificado pelos entrevistados, diz respeito ao fator de retenção treinamento. Para um dos gestores entrevistados: *“o centro de treinamento é algo que trouxe muitas facilidades no desenvolvimento das pessoas”.* Outro entrevistado menciona que: *“o treinamento atende as expectativas de quem está sendo treinado e eles percebem que estão evoluindo tecnicamente e... muito rápido”.*

Segundo Branham (2002), Michael *et al.* (2002); Döckel, Basson e Coetzee (2006), Bussin (2018), Kumar (2021) e Ott *et al.* (2018), a organização deve manter um programa de treinamento e atualização para o crescimento multifuncional, para que o trabalhador possa desenvolver novas habilidades e desempenhar funções de maior relevância na organização. Ou seja, o talento deve ser cultivado, desenvolvido e desafiado.

No tocante ao fator de retenção satisfação no trabalho, um dos entrevistados mencionou que a organização deveria adotar um *“clima organizacional mais moderno, pois há uma diversidade geracional entre os trabalhadores”.* O entrevistado coloca que *“a organização poderia se atualizar um pouco no sentido de que esse modelo de 30 anos atrás não é algo muito sedutor para quem tem 17 anos... para quem tem 18 anos”.* Hausknecht *et al.* (2009) e Mello (2014) apontam que a satisfação no trabalho representa o quanto o trabalhador gosta do seu trabalho, do conteúdo de suas atividades dentro da

organização. Nesse sentido, Cunha *et al.* (2014) declaram que a satisfação no trabalho depende de um conjunto de boas práticas na gestão dos talentos.

A justiça organizacional é um fator de retenção relevante para os gestores da organização e foi referenciada 5 vezes durante as entrevistas. Duas questões foram abordadas quanto a esse fator de retenção, uma questão relacionada ao sexismo e outra relacionada ao reconhecimento e cuidado com os trabalhadores

De acordo com um dos gestores, a questão do sexismo é uma questão delicada na organização, ele aponta que as mulheres na organização sentem a dificuldade e que *“muitas correm, mas não vão chegar em lugar nenhum... porque o homem sempre vai estar em um primeiro lugar aqui ..., eu não sei qual a diferença que é vista neles”*. O mesmo entrevistado ressaltou que: *“sempre aquela visão machista tem diferença salarial, tem diferença de conquista entre as mulheres ...”*.

Outro fator de retenção destacado pelos gestores entrevistados é sobre o reconhecimento dos talentos e suas conquistas, 3 gestores ressaltaram essa questão em sua fala. De acordo com um dos gestores *“é importante tomar cuidado com o profissional maravilhoso... e se preocupar com o lado humano, evitando a sobrecarga e pensando em como melhorar a qualidade de vida dos técnicos de campo...”*. Outro gestor ressaltou que *“para reter os funcionários, principalmente os melhores, eu preciso que eles sintam que existe justiça no departamento”*.

A fala dos gestores corrobora com Hausknecht *et al.* (2009) e Milman e Dickson (2014) sobre ser essencial que o trabalhador perceba que tem um tratamento igualitário e tenha justiça na atribuição de recompensas, políticas, procedimentos e tratamento interpessoal, ou seja, como cada trabalhador é tratado dentro da organização.

No que compete ao fator de retenção mentoria, os gestores reconhecem a importância de transferir o conhecimento de pessoas com mais experiência para pessoas com menos experiência, com o objetivo de orientar, facilitar e inspirar conforme Ling *et al.* (2020) e reter os talentos. Segundo um dos gestores entrevistados *“há um clima de parceria e porque sou um incentivador das capacitações necessárias para haver um bom desempenho e fazer com que os mais experientes cedam seus conhecimentos para aqueles que estão*

chegando.”. Outro gestor mencionou que *“eu tento multiplicar para eles o conhecimento que eu acumulei nesses 20 anos”* e que essa ação cria um ambiente favorável para os técnicos permanecerem na empresa.

Quanto ao fator de retenção, sistema de avaliação e recompensa, as falas dos gestores apontam algumas deficiências nas estratégias da organização para gerenciar esse fator. Os gestores atribuíram algumas perdas de profissionais do setor técnico associadas a essas falhas. De acordo com McMunn (1978) e Oram e Wellins (1995) consideram que a avaliação e as recompensas são associadas a motivação das pessoas e por meio desse fator de retenção a organização deve encorajar ou reforçar determinados comportamentos para obtenção de resultados.

Nesse sentido, foi recorrente na fala dos gestores ressaltarem a importância de ficar claro para o trabalhador o que vai acontecer e as possibilidades de desenvolvimento da carreira. Um dos gestores mencionou que *“[...] claro talvez fosse melhor que as pessoas tivessem noção dos detalhes ...ou até das informações mais relevantes ... por exemplo você hoje está em uma certa posição e você tem um certo salário ainda que a gente já tenha falado que é importante as pessoas saberem onde elas estão, e sabendo aonde elas podem chegar, isso talvez não esteja claro para muitos deles... e quanto tempo você levaria para que isso aconteça. Eu acho que a gente deveria é pensar melhor em como poder transmitir isso para os trabalhadores, de forma que eles conseguissem ver perspectiva a médio e longo prazo”*.

Um outro gestor apontou que *“Acredito que a empresa deveria... desde o primeiro dia dessa pessoa, desse talento, desse trainee.... deixar claro para ele, o que se espera dele no longo prazo... então esse seria o primeiro ponto. Então seria o que se espera dele no longo prazo e qual seria o plano de desenvolvimento dele... no longo prazo também. A pessoa precisa entender o quê que a empresa quer que ela faça não só nos primeiros meses ou nos primeiros anos... seria aquele período de desenvolvimento...”*.

Nota-se na fala dos gestores que eles reforçam a necessidade de o trabalhador conhecer as metas, desafios e as avaliações que serão realizadas, criando sentido de direção, explicitando a necessidade de esforço e persistência conforme as afirmações de Armstrong (2002).

O prestígio organizacional é um fator que afeta a decisão do trabalhador a permanecer na empresa, na percepção dos gestores a empresa ser uma empresa global, inovadora e líder no setor afetam a decisão dos trabalhadores de permanecerem conectados à empresa. Segundo um dos gestores entrevistados *“o perfil que a empresa tem, o negócio que a empresa tem, o tipo de produto que ela produz e entrega para os clientes, a qualidade que esses produtos têm principalmente em comparação com os nossos concorrentes, é que nos dá a percepção de estarmos na melhor empresa que atua nesse mercado”*.

Um outro gestor ponderou que *“então o que a gente percebe é que as pessoas elas têm essa percepção da empresa como um todo, da grandeza, elas têm a percepção de que nós lidamos com inovações, lidamos com tecnologia e isso é muito importante para que você possa também se manter atualizado e que sua empresa... tem de mais novo no mercado, automaticamente os trabalhadores precisam estar sempre atualizados para poder acompanhar essas tendências; e isso é ótimo para os profissionais”*. Conforme Hausknecht et al. (2009) o trabalhador sente orgulho reconhecendo o conceito, reputação e marca da organização.

No que se refere ao fator de retenção influências não relacionadas ao trabalho, que dizem respeito ao impacto da existência de responsabilidades e compromissos fora da organização como: família, amigos, comunidade, *hobbies* e a natureza irregular de viagens a negócio afetam a vida pessoal e a família dos viajante, os gestores salientaram em suas falas que questões pessoais influenciam a decisão de não permanecer na empresa.

Nesse sentido, um dos gestores pontuou que: *“Nessa função especificamente é o lado familiar, é o lado social que acaba sendo prejudicado por conta do tempo que a pessoa se ausenta, das pessoas que ela tem um relacionamento afetivo, seja esposa, esposo, pai, mãe, uma vida social com atividades normais como: vou a academia toda sexta-feira, vou jogar futebol toda quarta-feira, na terça encontra os amigos do bairro, na quinta da faculdade... Ter essa vida social é difícil, não dá para conciliar, além das questões para os mais jovens que sonham em ter uma graduação.”*

Um outro gestor argumenta que” *Acho muito importante que haja uma preocupação da “empresa” ter esse olhar para a família do trabalhador de forma a evitar ou minimizar as cobranças decorrentes do tipo de trabalho que exerce. Podendo ser um fator relevante para que as pessoas permaneçam na empresa”.*

A fala dos gestores entrevistados evidencia a importância de rever alguns paradigmas quanto à organização dos deslocamentos do trabalhador, alocando os técnicos e os atendimentos de acordo com sua localização geográfica. De acordo com um dos gestores entrevistados *“com o tempo a balança... ela vai mudando, vai mudando, vai mudando, e ele precisa dar uma equilibrada... sacrifica às vezes até a sua vida profissional para não perder totalmente a sua vida pessoal. Então essa questão de uma base, uma base remota, poder morar numa cidade diferente, redução em tempo saída no período em que o pessoal passa longe da família são com certeza meios para melhorar a intenção de permanência na atividade”.*

Outro gestor ponderou quanto a questão da localização *“hoje os técnicos são enviados para vários lugares... saindo de um lugar para outro, mas muitas vezes esquecendo de colocá-lo próximo de onde a família vive. Tem um exemplo de um colega, que vive no Sul..., mas pega trabalhos no Norte, e o colega do Norte vai para o Sul. Não daria para preparar as pessoas para os projetos próximos de suas residências?”.*

Dentro desse contexto, é necessário a empresa se atentar para o fator localização da prestação de serviço e o distanciamento das residências dos técnicos, pois de acordo com Hausknecht *et al.* (2009) os tempos de viagem mais longos são uma fonte de estresse e limitam a capacidade dos trabalhadores em atender responsabilidades não relacionadas ao trabalho e um local remoto reduz a quantidade de apoio profissional e oportunidades de desenvolvimento para profissionais e essa situação é uma das principais que afetam a retenção de talentos (HOYOS; GREEN, 2011).

No que se refere ao fator relacional, esse diz respeito à ligação dos empregados com colegas de trabalho ou grupos, bem como com seus superiores dentro da organização. Os gestores acreditam que proporcionam um ambiente favorável para os trabalhadores. Neste sentido, um dos gestores argumentou que *“a relação que há entre os membros da equipe, e eu e a equipe... ela é muito*

boa e as pessoas têm um ambiente legal para trabalhar...”, acrescentando que “a nossa relação com certeza seria um fator que interferiria no interesse das pessoas permanecerem ali, se o ambiente fosse ruim, se eu fosse mal-educado, e se essas coisas não funcionassem...”.

Um outro gestor ponderou *“O que eu tenho feito na minha equipe e dentro das minhas possibilidades é valorizar o esforço, reconhecer. Então, o quê que seria reconhecer? Não seria pagar o maior salário da área para essa pessoa não, reconhecer você estar do lado, você poder ajudar de alguma forma, é você ser frequente com o feedback, sejam positivos ou negativos, é você dar oportunidade da pessoa se desenvolver ...”.* Estas falas corroboram com as afirmações de Eisenberger *et al*, (2002), Sutherland e Jordaan (2004) e Ghosh (2010) que relacionam a retenção de talentos à relação do trabalhador com o superior, bem como o ambiente de trabalho e a integração organizacional apontadas por Dipietro, Thozhr e Milman (2007), Peterson (2009), Wang (2010) e Ramesh e Gelfand (2010).

O fator falta de alternativas, no que diz respeito a crença quanto à limitação de ofertas de trabalho fora da organização, os gestores reconhecem que os colaboradores não deixam seus empregos, a menos que haja oportunidades alternativas disponíveis no mercado conforme estudado por Muchinsk e Morrow (1980). Podendo ser observado através da fala de um dos gestores que argumenta *“Eu não vejo hoje ninguém indo embora da empresa, trocar do ramo de atividades... seriam atividades no mesmo ramo com oportunidades melhores... uma oportunidade melhor financeiramente, uma oportunidade melhor ...onde aperta o calo... com menos tempo de viagem, com por exemplo 2 semanas fora voltando para casa.... alguma coisa nesse sentido. Isso com certeza faz com que a pessoa balance...”.*

Um outro ponto destacado é a percepção da falta de alternativas dada pela seguinte fala de outro gestor *“As pessoas na maioria das vezes alegam a falta de oportunidades concretas, a questão da remuneração que, apesar de alguns reclamarem, reconhecem que no mercado os concorrentes fornecem condições piores... uma delas seria o pagamento de extras por exemplo, a condição das hospedagens oferecidas...”.*

No que se refere ao fator recrutamento e seleção, as falas apontam para algumas deficiências e falhas no processo. Um dos gestores ressaltou a importância do processo alegando que *“um processo malconduzido e não esclarecido com a seleção de pessoas fora do perfil evolui para o não encaixe da pessoa no fit cultural⁵ da empresa e a pessoa pode se desmotivar rapidamente”*. Conforme Heraty e Morley (1998) e Limongi-França e Arellano (2005), o recrutamento e seleção é essencial para a competitividade das empresas encontrar trabalhadores comprometidos com os ideais da organização.

4.3.3 Percepção dos líderes do setor de pós-vendas na gestão dos fatores de retenção de talentos x categorias analisadas

Na entrevista com os gestores, 14 fatores de retenção foram considerados mais importantes na percepção dos gestores. Nota-se que os fatores de retenção relacionados a categoria trabalho foram os mais citados, seguido dos fatores associados a cultura. De acordo com Bussin (2018), os fatores de retenção da categoria trabalho estão relacionados com a percepção do trabalhador estar em um ambiente desafiador, interessante, que promove desenvolvimento das habilidades, o reconhecimento do talento e a oportunidade de desenvolvimento da carreira.

Na categoria trabalho, o fator com maior ocorrência na fala dos gestores foi o desenvolvimento de carreira, foi possível constatar que a empresa tem ações para gerenciar o desenvolvimento de carreira dos técnicos do setor de pós-vendas e que essa oportunidade de desenvolvimento da carreira é um importante atrativo para o trabalhador permanecer na empresa. Entretanto, apesar da oportunidade de desenvolver carreira representar um ponto forte para a organização, com uma trilha definida para os técnicos do setor de pós-vendas progredirem na carreira, ainda assim foi recorrente nas falas dos gestores que é necessário promover melhorias e tornar o processo mais transparente. Como relatado por um dos gestores: *“o processo existe, mas ainda não está 100%.”*

⁵ Fit cultural = ajustado a cultura da organização (tradução livre).

Dentro da categoria trabalho, a remuneração também foi apontada como um importante fator de retenção. Os gestores reconhecem que a empresa tem *“políticas e ferramentas para recompensas extrínsecas”* e *“oferece uma remuneração melhor que os concorrentes”* e que essas ações representam um importante atrativo, mas *“só a remuneração e benefícios sozinhos não seguram os trabalhadores na empresa”*.

O fator de retenção relacionado ao treinamento foi um ponto forte destacado pelos gestores, pois a empresa possui um centro de treinamento que promove a formação e qualificação dos técnicos no Brasil. Isso é um atrativo para os técnicos do setor de pós-vendas, pois além do treinamento nas tecnologias da empresa, no Brasil há possibilidades de os técnicos realizarem capacitações em tecnologias da empresa na Alemanha. O treinamento é um diferencial da organização para a carreira dos técnicos, e como mencionado anteriormente, o setor de bens de capital demanda profissionais com qualificações específicas e não são facilmente encontrados no mercado.

Na categoria trabalho foram identificados diversos pontos fortes da organização com relação a gestão dos fatores desenvolvimento de carreira, recompensas extrínsecas, treinamento, mentoria e satisfação do trabalho do ponto de vista dos gestores. O fator modalidades flexíveis do trabalho não foi mencionado pelos gestores em relação aos serviços dos técnicos de pós-vendas. Dentre os fatores de retenção relacionados a categoria trabalho proposta por Bussin (2018), observou-se que existem algumas oportunidades de melhorias, mas é uma categoria que tem atenção e ação da empresa. Essas ações são percebidas pelos gestores como um atrativo para que os técnicos permaneçam na empresa.

Os fatores da categoria cultura foram o segundo mais referenciados pelos gestores. Nessa categoria percebe-se que há muitas oportunidades de melhoria para a organização. Segundo Bussin (2018) a categoria cultura está relacionada à percepção de competência da gestão, uma liderança participativa e envolvida com a equipe, promoção de ações que promovam o engajamento e o comprometimento organizacional. São relacionadas a essa categoria os fatores de retenção liderança, estabilidade e segurança, sistema de avaliação de recompensa, justiça organizacional e recrutamento e seleção.

Os fatores mais abordados pelos gestores na categoria cultura dizem respeito a liderança, justiça organizacional e sistemas de avaliação e recompensa. Uma das questões observadas de forma recorrente pelos gestores é que existe o engajamento da liderança para atender as expectativas de progressão de carreira do técnico do setor de pós-vendas, entretanto é fundamental um maior envolvimento da empresa para manter os técnicos na organização. De acordo com a percepção dos líderes, há uma lacuna entre a atuação dos líderes na promoção de reconhecimentos e recompensas com as ações da empresa. Como preconizado Branham, (2002), Dockel, Basson e Coetzee (2006), Bussin (2018), a liderança é fundamental, mas a organização deve estar alinhada na promoção de uma cultura positiva de reconhecimento, recompensas e compromisso mútuo.

Dentre os fatores da categoria cultura três fatores de retenção se destacaram na percepção dos gestores como oportunidades de melhorias: sistema de avaliação e recompensa, justiça organizacional e recrutamento e seleção. No tocante ao sistema de avaliação e recompensa, as entrevistas destacaram a importância do reconhecimento e a questão da transparência e clareza do sistema de avaliação e recompensas para os técnicos de pós-vendas. Um dos gestores apontou que *“é importante ter clareza de onde estou e para onde posso ir e como faço pra chegar lá.”*. De acordo com Armstrong (2002), é fundamental auxiliar pessoas na compreensão das metas, dos desafios e das avaliações que serão realizadas.

O fator justiça organizacional foi destacado como uma oportunidade de melhoria para organização. Questões relacionadas a percepção dos colaboradores devido ao sexo e à falta reconhecimento justo entre os trabalhadores foram mencionadas como questões que não estimulam a permanência dos técnicos do setor de pós-vendas na organização. Conforme Hausknecht *et al.* (2009) e Milman e Dickson (2014) os trabalhadores percebem tratamentos desiguais e isso pode motivar a saída da organização.

Ainda dentro da categoria cultura, o fator recrutamento e seleção foi evidenciado na fala dos gestores, tendo em vista a seleção dos candidatos com perfil que esteja alinhado à cultura da empresa. Conforme Caldwell *et al.* (1990),

o processo deve ser realizado cuidadosamente com o envolvimento do setor que absorverá o trabalhador.

Na categoria externo, o fator prestígio organizacional é considerado um ponto forte para a retenção de talentos, pois o trabalhador se sente motivado a permanecer numa empresa de grandeza global e com tecnologias inovadoras no setor. No tocante ao fator falta de alternativas, na percepção dos líderes há falta de alternativas concretas no mercado de atuação da empresa. Quanto a categoria pessoal, as falas relacionadas ao fator localização remetem oportunidades de melhorias para a organização na percepção dos gestores. O fator relacional foi um ponto forte na percepção dos gestores, pois esses consideram que há um bom relacionamento entre os técnicos e os seus superiores.

Quadro 16 - Pontos fortes e Oportunidades de melhorias na percepção dos gestores

Categoria	Fator de retenção	Ponto forte	Oportunidade de melhoria
TRABALHO	Desenvolvimento de carreira	X	
	Recompensas extrínsecas	X	
	Mentoria	X	
	Satisfação com o trabalho		X
	Treinamento	X	
CULTURA	Sistema de avaliação e recompensas		X
	Liderança	X	X
	Justiça Organizacional		X

	Recrutamento e seleção	X	X
EXTERNO	Prestígio organizacional	X	
	Influências não relacionadas ao trabalho		X
	Falta de alternativas	X	
PESSOAL	Fator relacional	X	
	Localização		X

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nos relatos das entrevistas com os gestores foram identificados 14 fatores de retenção de talentos importantes para estimular a permanência dos técnicos do setor de pós-vendas na empresa. De acordo com os dados, na percepção dos gestores a categoria trabalho representa um ponto forte nos fatores de retenção de talento da organização e dado o número de referências dos gestores a esses fatores considera-se que a categoria trabalho é estratégica para a retenção de talentos na organização e cabe à organização continuamente estar investindo em estratégias e ações relacionadas a esses fatores.

Segundo os dados das entrevistas, foi possível constatar que a categoria cultura é composta por fatores de retenção estratégicos para a organização, mas apresenta importantes lacunas para oportunidades de melhorias. Dois fatores — recrutamento e seleção e liderança — foram considerados como pontos fortes da organização, mas também na fala de alguns gestores apareceram oportunidades de melhorias nesses fatores.

Cabe destacar que não houve, na fala dos gestores entrevistados, referências dos fatores de retenção de talentos: a) o fator modalidades flexíveis do trabalho da categoria trabalho, b) o fator de retenção comunicação e

estabilidade e segurança da categoria cultural e c) fator de retenção comprometimento organizacional e investimento da categoria pessoal.

Observa-se que as categorias pessoais e fatores externos tiveram referências aos apontamentos de pontos fortes e oportunidades de melhorias. É necessário que a organização potencialize os pontos fortes dos fatores de retenção de talentos de forma a contribuir com as oportunidades de melhorias e a retenção dos talentos da organização. Sendo assim, é fundamental que a organização identifique pontos fortes e oportunidades de melhoria e estabeleça estratégias para estimular a permanência dos talentos na organização.

4.3.4 Descrição dos principais fatores de desligamento dos técnicos do setor de vendas

Um dos objetivos desse estudo foi descrever os principais fatores de desligamentos dos técnicos do setor de pós-vendas, pois é necessário conhecer as motivações que levam a não permanência da empresa para entender as lacunas nos processos de gestão dos fatores de retenção de talentos, de forma a identificar as oportunidades de melhorias e desenvolver estratégias assertivas para permanência dos técnicos de pós-vendas na organização. Sendo assim, essa seção apresenta os dados da análise de 42 documentos de desligamento da empresa no período de 2015 a 2022 (ver Quadro 17).

Conforme apresentado anteriormente, a organização forma e qualifica os técnicos para atender suas demandas de mão de obra especializada, e o investimento em treinamento e capacitações é recuperado no médio e longo prazo; nos últimos 7 anos foram registrados 42 desligamentos dos técnicos do setor de pós-vendas, o que representa perda de investimento e custo de oportunidade e afeta a produtividade da empresa. A análise dos documentos de desligamento da organização se concentrou nos 21 pedidos de demissão voluntária e nos 5 pedidos de transferência de setor para identificar lacunas na gestão dos fatores de retenção de talento

Quadro 17 - Número de desligamentos da organização nos últimos 7 anos

Ano	n. de Técnicos	Total de Demitidos e Transferidos	Turnover %	SDV	TR	DSJC
2015	81	3	4%	2		1
2016	76	6	8%	3		3
2017	81	4	5%	2		2
2018	81	3	4%	1		2
2019	102	9	9%	5	1	3
2020	111	7	6%	3	1	3
2021	119	5	4%	1	2	2
2022	114	5	4%	2	3	
TOTAL		42	5%	21	7	14
SDV – Solicitação de Demissão Voluntária / TR – Transferência para outros setores / DSJ – Demissão sem justa causa						

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Dos 21 pedidos de desligamento analisados:

- 10 pedidos de desligamento foram de técnicos com idade entre 20 e 30 anos com experiência de 3,5 anos em média;
- 7 pedidos de desligamento foram de técnicos com idade entre 30 e 40 anos com experiência de 7 anos em média;
- 1 pedido de desligamento foi de um técnico com idade entre 40 e 50 anos com 9 anos de experiência aproximadamente;
- 3 pedidos de desligamento foram de técnicos com mais de 50 anos e com mais de 25 anos de experiência na empresa.

A maior parte dos desligamentos são de pessoas casadas (66,6%) e os que são solteiros são jovens com menos de 33 anos. Os principais motivos de desligamento da empresa estão relacionados aos seguintes fatores de retenção mencionados pelos técnicos:

- Satisfação com o trabalho: relacionado ao fato de não ter se adaptado ao trabalho;

- Fator Relacional: da alegação de não haver um bom relacionamento com os pares e do excesso de regras impostas pela empresa;
- Recompensas Extrínsecas / Remuneração: salários melhores em outras empresas, mas não do mesmo ramo; remuneração principalmente para aqueles que estão no início de carreira e com vários compromissos familiares;
- Justiça Organizacional: a justiça distributiva dando o reconhecimento em um tempo menor;
- Falta de Alternativas: neste caso, a disponibilidade de alternativas no mercado, com outras opções de trabalho ou o desafio de tentar outras atividades; disponibilidade de alternativas de emprego e espaço ocupacional em outras localidades;
- Influências não relacionadas ao trabalho: problemas relacionados à família e ao contexto social do colaborador;
- Localização: as viagens constantes para atendimento em diversas localidades e por períodos prolongados dificultando o convívio familiar;
- Modalidades Flexíveis de trabalho: sobretudo para os aposentados e aqueles trabalharam por vários anos na empresa, o objetivo de reduzir o ritmo de trabalho com o intuito de parar em algum momento.

Observou-se que entre os técnicos casados e com família, as questões relacionadas aos fatores de retenção de talentos associadas ao trabalho, modalidades flexíveis de trabalho e localização influenciaram fortemente a decisão de não permanência na empresa. Observa-se que os desligamentos são de técnicos com no mínimo 3 anos de experiência e isso representa um custo e desinvestimento para a empresa, dado que todos os técnicos passam por um período de formação e qualificação de 2 anos até estarem aptos a trabalhar com as tecnologias, máquinas e equipamentos da organização.

De acordo com Vilela e Lourenço (2017), as influências não relacionadas ao trabalho podem ser associadas a dificuldade de conciliação entre a vida pessoal e profissional, devido a grandes jornadas de trabalho, então é necessário manter a harmonia entre a vida pessoal e profissional.

No tocante aos técnicos que migraram de setor, mas que representam a perda de um talento dentro do setor de pós-vendas, os principais fatores de retenção ligados ao desligamento foram:

- Influências não relacionadas ao trabalho: o desejo de estar mais próximo da família, constituir família ou os problemas de relacionamento gerados pelo tipo de trabalho;
- Localização: possibilidade de se deslocar do trabalho para residência e vice-versa diariamente;
- Satisfação com o trabalho: poder continuar usando o conhecimento e habilidades desenvolvidas na nova atividade;
- Liderança: o mau relacionamento com a liderança direta motiva os colaboradores a buscar novas possibilidades e desafios com atividades adicionais;
- Desenvolvimento de Carreiras: o interesse de fazer outras atividades dentro da empresa e a busca por novas atividades.

O Quadro 18 sintetiza os fatores de retenção mais relacionados com o desligamento do técnico do setor de pós-vendas e que necessitam serem observados e gerenciados estrategicamente pela organização para evitar a saída de técnicos formados e qualificados pela empresa.

Quadro 18 - Desligamento x oportunidade de melhoria

Categoria	Fator de retenção	Oportunidade de melhoria
TRABALHO	Desenvolvimento de carreira	x
	Recompensas extrínsecas	x
	Satisfação com o trabalho	x
	Modalidades flexíveis de trabalho	x

CULTURA	Sistema de avaliação e recompensas	x
	Liderança	x
	Justiça Organizacional	x
PESSOAL	Fator relacional	x
	Localização	x
	Influenciadas não relacionadas ao trabalho	x
EXTERNO	Falta de alternativas	x

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nos pedidos de desligamentos dos técnicos do setor de pós-vendas, os principais fatores de retenção estão relacionados a categoria trabalho e cultura. No tocante ao trabalho foram indicadas questões como melhores oportunidades de remuneração, não adaptação ao ambiente de trabalho e falta de entrosamento entre os pares.

No processo de desligamento, o fator influências não relacionadas ao trabalho e localização foram fatores que instigaram a não permanência na organização porque envolveram questões de equilíbrio entre a vida familiar e profissional. Dos 19 fatores de retenção relacionados a permanência do técnico na organização, nos documentos de desligamento, foram identificados 11 fatores de retenção entre as 4 categorias estabelecidas por Bussin (2018), sendo que no desligamento a categoria pessoal foi tão referenciada quanto a categoria cultura ficando abaixo apenas da categoria trabalho.

4.4 Investigação dos fatores de retenção de talentos na percepção dos trabalhadores

Esta seção descreve a percepção dos técnicos do setor sobre os principais fatores de retenção de talentos. Ela está dividida em três subseções: a primeira descreve o perfil dos participantes da pesquisa, a segunda apresenta

as características de confiabilidade e validade convergente dos fatores de retenção e a terceira seção apresenta a análise dos fatores de retenção na percepção dos trabalhadores.

4.4.1. Descrição do perfil dos respondentes

As variáveis utilizadas neste estudo para descrever o perfil dos respondentes foram faixa etária, tempo de trabalho na empresa, sexo, escolaridade, estado civil, se possui ou não filhos, se exerce ou não cargo de liderança e a localização do trabalho.

Em relação à faixa etária, 6% dos respondentes possuem menos de 20 anos, 29.8% possuem entre 21 e 30 anos, 26.2% possuem entre 31 e 40 anos e 38% possuem pelo menos 41 anos. Quanto ao tempo na organização, 23.8% possuem no máximo 5 anos de trabalho na empresa, 25% possuem entre 5 e 10 anos, 29.8% possuem entre 10 e 15 anos, 21.4% possuem pelo menos 15 anos. Na variável sexo, 9.5% dos respondentes são do sexo feminino. No que tange a escolaridade, 44% possuem nível superior, 57.1% possuem nível técnico, 20.2% possuem tanto técnico quanto o superior e 15.5% possuem pós-graduação. No que se refere à estado civil, 58.3% estão casados. O número médio de filhos é 0.88 ($s = 0.96$), pelo menos metade dos respondentes possui algum filho e o número máximo encontrado na amostra é de três. Sobre os cargos, 25% possuem cargo de liderança. No que corresponde à localização, 38.1% trabalham em diferentes localidades e por longos períodos e 17.9% trabalham na sede da empresa.

4.4.2. Descrição da confiabilidade e validade convergente

Com o objetivo de descrever os níveis de validade convergente dos fatores de retenção pesquisados, que apontam a evidência do quão bem os instrumentos utilizados são capazes de mensurar o que propõem, essa seção apresenta os índices encontrados.

De maneira geral, os fatores de cultura possuem ótimos indícios de validade convergente, todos os indicadores de confiabilidade possuem valores maiores que 0.7 para todas as variáveis. A única ressalva que pode ser realizada

é para o Recrutamento e Seleção (AVE = 0.415), que possui AVE < 0.5 abaixo do ponto de corte desejado. Este resultado foi causado por um dos itens que possui carga fatorial baixa: “6. *Os trabalhadores que foram contratados por minha indicação ou por outros colegas possuem um maior comprometimento e permanecem por mais tempo na empresa*”. Contudo, seu nível está muito próximo do ideal, logo esta variável pode ser mantida para garantir validade de conteúdo no instrumento.

Tabela 1 - Confiabilidade e validade convergente categoria cultura

Categoria Cultura	AVE	Ω	ρ	α
Comunicação	0.510	0.876	0.864	0.838
Estabilidade e Segurança	0.673	0.911	0.906	0.881
Justiça Organizacional	0.670	0.924	0.915	0.900
Liderança	0.749	0.937	0.937	0.916
Recrutamento e Seleção	0.415	0.822	0.813	0.753
Sistema de A&R	0.676	0.912	0.910	0.880

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Apesar de os indicadores de Falta de Alternativas terem apresentado baixa evidência de validade convergente, é possível explicar este resultado pela existência de uma questão no sentido reverso das demais: “82. *Existem oportunidades de trabalho aliadas as minhas competências e necessidades*”. Essa representa em seu nível de mensuração o inverso de falta de alternativas. O indicador de α (CRONBACH, 1951) não consegue medir a confiabilidade real deste fator (HAIR JR. *et al.*, 2005), algo que consegue ser capturado pelo ρ (DIJKSTRA; HENSELER, 2015).

Tabela 2 - Confiabilidade e validade convergente categoria externa

Categoria externa	AVE	Ω	ρ	α
Falta de Alternativas	0.489	0.699	0.785	0.524
Prestígio Organizacional	0.596	0.898	0.866	0.864

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Dois fatores pessoais de retenção apresentaram alguma evidência de falta de validade convergente, são eles: Localização e Comprometimento Organizacional de base Instrumental. Para a primeira, uma questão aparece

como não significativa: “73 É uma vantagem não precisar permanecer na empresa, nos períodos de espera por novos trabalhos”. O mesmo acontece para a segunda: “43. Se eu já tivesse me dedicado tanto para a empresa eu poderia considerar a possibilidade de trabalhar em outro lugar”. Após a remoção destas questões, é possível observar uma evidência completa de validade convergente para estes dois fatores.

Tabela 3 - Confiabilidade e validade categoria pessoal

Categoria pessoal	AVE	Ω	ρ	α
CO Afetivo	0.633	0.896	0.860	0.853
CO Instrumental	0.391	0.705	0.652	0.532
CO Normativo	0.649	0.902	0.899	0.864
Fator Relacional	0.524	0.822	0.826	0.781
INR ao Trabalho	0.568	0.872	0.887	0.816
Investimentos	0.584	0.857	0.953	0.791
Localização	0.335	0.702	0.615	0.687

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os fatores de Modalidades Flexíveis de Trabalho e Recompensas Extrínsecas apresentaram discretas evidências de falta de validade convergente por diferentes motivos. O primeiro possui somente uma carga fatorial maior que 0.7, este resultado implica em AVEs naturalmente baixos. O segundo possui uma variável com carga fatorial mais baixa, que implica na redução do AVE: “16. A remuneração possui uma grande influência na minha permanência na empresa”. Contudo, nos dois casos as questões continuam representativas. De maneira geral, os Fatores do Trabalho possuem boas evidências de validade convergente.

Tabela 4 - Confiabilidade e validade convergente categoria trabalho

Categoria Trabalho	AVE	Ω	ρ	α
Desenvolvimento de Carreira	0.582	0.864	0.953	0.822
Mentoria	0.613	0.887	0.874	0.843
Modalidades Flexíveis de Trabalho	0.382	0.785	0.718	0.690
Recompensas Extrínsecas	0.481	0.818	0.785	0.730
Satisfação no Trabalho	0.581	0.892	0.841	0.863

Treinamento	0.818	0.957	0.949	0.944
-------------	-------	-------	-------	-------

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Diante dos índices encontrados, foram confirmados os níveis de validade convergente dos fatores de retenção das categorias cultura, trabalho, externo e pessoal. Os índices evidenciam a validade dos constructos e instrumentos utilizados foram capazes de mensurar os fatores de retenção das categorias.

4.4.3 Análise dos Constructos dos fatores de retenção na percepção dos técnicos do setor pós-vendas

Diante da confirmação da validade dos constructos, foi realizada a análise dos fatores de retenção de acordo com as categorias cultura, externo, pessoal e trabalho.

No tocante a categoria cultura, observou-se que o fator de estabilidade e segurança é o que possui maior nível médio ao ser comparado com seus pares da dimensão de Cultura. Com certo nível de confiança, é possível afirmar que seu nível médio é maior que o observado em comunicação, justiça organizacional, recrutamento e seleção e sistema de avaliação e recompensas (AER). Este fator de retenção também é o que possui maior nível de concordância entre os participantes da amostra e entra em contraste com o sistema de avaliação e recompensas, o fator com maior nível de discordância em relação à resposta média.

Para o fator de Comunicação, a questão de “29. *Recebo feedbacks regulares, consistentes e constantes dos meus superiores*” é a responsável por influenciar a diminuição do nível médio do fator. Ao passo que “30. *Eu entendo o significado do meu trabalho para o negócio*” e “31. *A empresa oferece acesso a informação através de vários meios de comunicação*” são as que possuem o papel de aumentar o nível médio deste fator. A questão de “95. *A política de cargos e salários é conhecida dentro da área que atuó*” é a responsável por diminuir o nível médio da Justiça Organizacional.

Em relação ao fator de recrutamento e seleção, a questão “7. *O recrutamento interno traz benefícios importantes para a organização*” possui altos níveis médios e é responsável por aumentar a percepção geral deste fator.

“61. Os processos de avaliação e recompensas da empresa são compreendidos por todos” foi declarada como uma questão com baixos níveis médios em relação aos seus pares, sendo a única com significância para diminuir os níveis médios do fator de sistema de avaliação e recompensas.

Por fim, para os fatores de estabilidade e segurança e liderança não é possível observar uma questão que seja responsável por aumentar ou diminuir significativamente o nível médio destes fatores, todas possuem uma distribuição muito parecida.

Tabela 5 - Medidas de centro e dispersão dos fatores retenção relacionados a cultura organizacional

Fatores de Cultura	Limite Inferior	Média	Limite Superior	Desvio Padrão	Moda
Comunicação	5.10	5.45	5.79	1.60	7
Estabilidade e Segurança	5.81	6.05	6.30	1.15	7
Justiça Organizacional	4.94	5.30	5.66	1.70	7
Liderança	5.19	5.52	5.86	1.57	7
Recrutamento e Seleção	5.20	5.48	5.77	1.33	6
Sistema de A&R	4.63	5.00	5.37	1.74	6

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O fator de retenção de falta de alternativas além de possuir menor nível médio que o de prestígio organizacional, também possui um maior nível de discordância em relação ao nível médio geral.

Para a falta de alternativas, as questões de “79. *Faltam alternativas de emprego em relação as minhas competências atuais*” e “81. *Não estou preparado para os processos de recrutamento existentes no mercado*” são aquelas que diminuem a média geral deste fator. Por outro lado, as questões de “78. *É muito difícil deixar a empresa agora*” e “82. *Existem oportunidades de trabalho aliadas as minhas competências e necessidades*” aumentam o nível médio deste fator. Somente a questão “80. *Faltam alternativas de emprego no momento*” possui uma distribuição igual ao fator geral.

Nenhuma questão que mensura o fator de retenção externo de prestígio organizacional é responsável por aumentar ou diminuir sua média geral.

Tabela 6 - Medidas de centro e dispersão dos fatores retenção relacionados a fatores externos

Fatores Externos	Limite Inferior	Média	Limite Superior	Desvio Padrão	Moda
Falta de Alternativas	3.76	4.15	4.53	1.82	4
Prestígio Organizacional	6.16	6.38	6.59	1.02	7

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

As bases de comprometimento organizacional podem ser hierarquizadas em relação aos seus níveis médios geral, a que possui maior é o CO Afetivo, seguido pelos CO Instrumental e Normativo empatados na segunda posição. Estes dois últimos também possuem menores níveis médios gerais que o Fator Relacional. Em relação à dispersão, os respondentes concordam mais com o nível médio de CO afetivo e fator relacional e menos com CO normativo e localização.

O fator de retenção comprometimento organizacional de base afetiva é o único entre seus pares da dimensão de pessoal que possui todas as questões com o mesmo nível médio geral do fator, não havendo nenhuma responsável por sua diminuição ou aumento.

Para o comprometimento organizacional de base Instrumental, a questão “44. *Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa agora seria a falta de alternativas imediatas*” diminui consideravelmente seu nível médio. Por outro lado, a questão “41. *Na atual situação, ficar na empresa é tanto uma necessidade quanto um desejo*” é responsável por aumentar o nível médio geral deste fator de retenção.

A questão “50. *Eu sinto obrigação em permanecer na empresa*” influencia a média geral de Comprometimento Organizacional de base Normativa para baixo. No outro extremo, a questão “46. *A empresa merece a minha lealdade*” está associada com um aumento no nível médio deste fator de retenção.

O fator relacional tem sua média geral diminuída pela questão “109. *Eu percebo que há cooperação entre os diversos setores da empresa*”. Já a questão “106. *Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho*” possui o efeito contrário e aumenta o nível médio deste fator de retenção.

As Influências não relacionadas ao trabalho não possuem nenhuma questão que diminui seu nível médio geral, mas consta com a questão “94. Os

meus amigos admiram e apoiam meu trabalho” está associada com um aumento significativo do nível médio deste fator.

O mesmo fenômeno descrito anteriormente também pode ser observado com o fator de Investimento, pois somente a questão “103. *A minha experiência é um diferencial para empresa*” está relacionada com o aumento do nível médio geral deste fator de retenção.

Por fim, o fator de Localização possui o efeito contrário do descrito nos dois últimos parágrafos, visto que a questão “77. *Não é um incômodo para meus familiares a minha ausência devido ao meu trabalho móvel*” é a única diferente das demais e da média geral, sendo responsável por sua diminuição.

Tabela 7 - Medidas de centro e dispersão dos fatores retenção relacionados a fatores pessoais

Fatores Pessoais	Limite Inferior	Média	Limite Superior	Desvio Padrão	Moda
CO Afetivo	5.55	5.83	6.11	1.31	7
CO Instrumental	4.30	4.68	5.07	1.80	4
CO Normativo	4.43	4.85	5.27	1.95	7
Fator Relacional	5.47	5.78	6.09	1.43	7
INR ao Trabalho	4.89	5.27	5.65	1.78	7
Investimentos	4.98	5.35	5.72	1.75	7
Localização	4.84	5.23	5.63	1.85	7

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O fator de retenção de satisfação no trabalho é o que possui maior nível médio, quando comparado aos demais da dimensão de trabalho, e é aquele com maior nível de concordância em relação ao seu nível médio. Treinamento e modalidades flexíveis de trabalho são aqueles fatores aos quais os respondentes têm maior divergência de sua tendência central.

A questão “9. *A empresa possui um plano de desenvolvimento de carreira no setor que trabalho*” é a única relacionada com alguma variação no nível médio geral do fator de desenvolvimento de carreira, sendo responsável por sua diminuição.

Os fatores de retenção de mentoria, modalidades flexíveis de trabalho, recompensas extrínsecas, satisfação no trabalho e treinamento não

apresentaram nenhuma questão responsável por seu aumento ou diminuição de nível geral.

Tabela 8 - Medidas de centro e dispersão dos fatores retenção relacionados a categoria trabalho

Fatores de retenção categoria trabalho	Limite Inferior	Média	Limite Superior	Desvio Padrão	Moda
Desenvolvimento de Carreira	4.88	5.23	5.58	1.64	7
Mentoria	5.27	5.60	5.93	1.55	7
Modalidades Flexíveis de Trabalho	5.03	5.40	5.77	1.73	7
Recompensas Extrínsecas	4.90	5.24	5.58	1.57	6
Satisfação no Trabalho	6.30	6.47	6.64	0.80	7
Treinamento	4.72	5.10	5.49	1.80	6

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De uma forma geral, os resultados apurados na pesquisa denotam uma concordância favorável para a maioria dos constructos considerados na pesquisa em relação a percepção dos trabalhadores no que se refere aos fatores de retenção. Foram verificados que em cada uma das categorias analisadas existem pontos que devem ser observados e tratados, visto que foram evidenciadas medidas de tendência que indicam essa necessidade. Os menores desvios padrões observados e com as menores dispersões foram para os constructos para as suas respectivas categorias:

- i) Satisfação no Trabalho (TRABALHO) , DP = 0,8
- ii) Prestígio Organizacional (EXTERNO), DP=1,02
- iii) Estabilidade e Segurança (CULTURA), DP=1,15

Desta forma, a pesquisa demonstra que estes fatores são considerados como os principais no ponto de vista de importância na retenção de talentos. O que significa que na percepção do trabalhador, ele gosta do tipo de trabalho, havendo uma satisfação afetiva que é evidenciada por Cunha *et al.* (2014) e Mello (2014), a empresa também demonstra boa reputação, marca e orgulho do funcionário de pertencer a ela (HAUSCKNECHT *et al.*, 2009) e por fim a empresa demonstra que possui relações estáveis com os trabalhadores (YAMAMOTO, 2013).

Na análise da percepção dos trabalhadores em relação fatores de retenção nas categorias utilizadas, este estudo identificou pontos de atenção, no Quadro 19 observa-se os principais apontamentos de acordo com os índices encontrados. Destaca-se que para facilitar a interpretação e análise, a avaliação dos fatores de retenção nas categorias analisadas são apresentados os índices dos indicadores que mais comprometem a percepção dos técnicos de pós-vendas quanto a avaliação do fator de retenção em análise. Observa-se que quanto maior a média maior a favorabilidade, conseqüentemente maior o número de técnicos que avaliaram de forma positiva aquele fator de retenção. Por outro lado, quanto maior a neutralidade e a desfavorabilidade, maior o número de abstenções ou avaliações negativas à afirmativa.

Quadro 19 - Análise dos fatores de retenção na percepção dos técnicos do setor de pós-vendas

Cat	Fatores	Código	Questão	LI	M	LS	DP	Moda	Análise dos resultados
Cultura	Comunicação	c01	29. Recebo <i>feedbacks</i> regulares, consistentes e constantes dos meus superiores.	3.62	4.01	4.40	1.83	5	Na percepção dos trabalhadores, existem pontos desfavoráveis que denotam uma falta de <i>feedback</i> regular, processos internos denotam que precisam ser mais acessíveis e as informações sobre os trabalhos a serem executados também devem ser melhoradas, corroborando a afirmação de Cheney, Grant e Hedges (2013) de que a comunicação é um processo dinâmico e contínuo que permite aos membros da organização trabalharem juntos, cooperarem, interagirem e interpretar as necessidades e as atividades organizacionais que estão em constante mutação.
		c05	33. Os processos, procedimentos e rotinas da empresa são organizados e eficientes.	4.62	4.93	5.24	1.45	5	
		c06	34. Recebo todas as informações que preciso para executar o meu trabalho.	4.45	4.82	5.19	1.72	5	
	Justiça Organizacional	jo01	95. A política de cargos e salários é conhecida dentro da área que atuo.	3.88	4.29	4.70	1.92	4	Quanto a justiça organizacional, na percepção dos trabalhadores existe uma aparente percepção de dúvidas em relação a política de cargos e salários e uma tendência favorável de estarem sendo atribuídas as atividades de acordo com as habilidades dos colaboradores, relacionando as percepções sobre justiça na atribuição de recompensas, políticas, procedimentos e tratamento interpessoal, ou como cada trabalhador é tratado dentro da organização (HAUSKNECHT <i>et al.</i> , 2009).
		jo02	96. A empresa atribui as atividades de acordo com as habilidades de cada um dos colaboradores.	4.61	4.98	5.34	1.69	6	
	Recrutamento e Seleção	rs01	1. O processo de recrutamento é claro e específico do que se espera dos novos empregados.	4.89	5.18	5.46	1.34	5	O processo de recrutamento foi avaliado pelos trabalhadores como algo favorável que vale destacar a importância, pois o processo de recrutamento e seleção é essencial para identificar trabalhadores comprometidos (HERATY E MORLEY, 1998; LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2005). Outro ponto considerado como fator forte pelos trabalhadores no processo de seleção é a participação do envolvimento da liderança do setor que absorverá o trabalhador (CALDWELL <i>et al.</i> , 1990).
		rs02	2. Percebo a participação e envolvimento da liderança no processo de recrutamento e seleção.	5.22	5.46	5.71	1.13	5	
	SAR	sar01							

			61. Os processos de avaliação e recompensas da empresa são compreendidos por todos.	3.84	4.20	4.56	1.69	4	De acordo com a percepção dos trabalhadores, o processo de avaliação tem uma tendência desfavorável pela aparente má compreensão dos processos de avaliação e uma tendência de insatisfação com as avaliações recebidas, sendo determinante segundo Armstrong (2002) criar um sentido de direção e explicitar a necessidade de esforço e persistência para os resultados operacionais, sejam eles financeiros ou operacionais. E oferecer oportunidades de melhorias.
		Sar03	63. Estou satisfeito com as avaliações e recompensas que recebo da empresa.	4.38	4.75	5.12	1.75	5	
Externo	Falta de Alternativa	fa02	79. Faltam alternativas de emprego em relação as minhas competências atuais.	3.02	3.37	3.71	1.61	4	Na percepção dos trabalhadores, o fator falta de alternativas é um ponto de oportunidade de melhoria para a organização. Pois analisando as variáveis que medem esse fator, nota-se que na percepção do técnico de pós-vendas a falta de alternativas não é um problema e existem oportunidades disponíveis no mercado, ou seja, a percepção positiva sobre a existência de oportunidades e a facilidade de movimentação (MAERTZ E GRIFFETT, 2004 E VANDARMAN <i>et al.</i> , 2008).
		fa03	80. Faltam alternativas de emprego no momento.	3.17	3.50	3.83	1.52	4	
		fa04	81. Não estou preparado para os processos de recrutamento existentes no mercado.	2.77	3.10	3.42	1.54	4	
Pessoal	Comprometimento Instrumental	coc02	42. Se eu deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	4.27	4.67	5.06	1.84	4	Para os trabalhadores há uma tendência desfavorável do comprometimento instrumental, visto que a percepção é não entender que haja um custo alto em deixar empresa conforme preconizado por Oliveira e Honório (2020), em que a necessidade de ficar estaria relacionada aos trabalhadores com menor qualificação, e o principal motivo de ficar na empresa seria a necessidade (SIMON E COLTRE, 2012).
		coc03	43. Se eu já tivesse me dedicado tanto para a empresa eu poderia considerar a possibilidade de trabalhar em outro lugar.	3.82	4.15	4.49	1.58	4	
		coc04	44. Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa agora seria a falta de alternativas imediatas.	3.41	3.77	4.13	1.69	4	
	Comprometimento Normativo	con02	47. Eu devo muito à empresa.	4.91	5.25	5.59	1.61	5	
		con03	48. Eu me sentiria culpado de deixar a empresa agora.	3.92	4.37	4.82	2.09	7	

	con04	49. Eu não deixaria a empresa porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que estão aqui.	4.11	4.54	4.96	1.97	6	Gomide Junior (2004) afirmam a importância da liderança transformacional, o apoio organizacional, o apoio do supervisor e dos colegas, a recepção de <i>feedback</i> relativo ao desempenho, às funções desafiantes, a percepção de que as organizações são socialmente responsáveis e a percepção de justiça.	
		con05	50. Eu sinto obrigação em permanecer na empresa.	3.51	3.93	4.34	1.94		4
	Influências não relacionadas ao trabalho	inrat02	90. As viagens a trabalho não são um problema para minha família.	4.01	4.46	4.92	2.11	7	O fator de retenção relacionado às influências não relacionadas ao trabalho é um fator de atenção para a empresa promover ações e representa oportunidades de melhoria. Pois, de acordo com Saarenpää (2018), a natureza irregular de viagens de negócio afeta a vida pessoal e a família dos viajantes e os trabalhadores.
		Inrat05	93. Devido às minhas responsabilidades familiares e sociais devo estar atento às expectativas deles em relação a uma eventual decisão de deixar a empresa.	4.49	4.86	5.22	1.71	4	
	Localização	loc01	72. A empresa é localizada em local de fácil acesso.	4.48	4.86	5.24	1.78	6	Os trabalhadores percebem desfavoravelmente a questão da localização da empresa, destacando que estar em um local remoto reduz a quantidade de apoio profissional e oportunidades de desenvolvimento para profissionais, e essa situação é uma das principais que afetam a retenção de talentos (HOYOS E GREEN, 2011). O trabalho do técnico é realizado geralmente fora da cidade de sua residência e esse trabalho reconfigura o tecido relacional de "casa" (GORMAN-MURRAY E BISSEL, 2018).
		loc06	77. Não é um incômodo para meus familiares a minha ausência devido ao meu trabalho móvel.	3.52	3.98	4.43	2.13	1	
Trabalho	dc02	9. A empresa possui um plano de desenvolvimento de carreira no setor que trabalho.	3.99	4.39	4.80	1.89	4	Apesar da análise desse fator de retenção apresentar uma tendência de neutralidade, a percepção dos trabalhadores quanto ao fator desenvolvimento de carreira denota que os funcionários não possuem uma visão plena de carreira. E de acordo com Delbari, Rajaipour e Abedini (2020), a força de trabalho age e sente-se mais segura diante das mudanças organizacionais quando percebe as ações programadas da organização para o desenvolvimento de carreira. É um fator de retenção que merece a atenção da empresa.	

Modalidades Flexíveis de Trabalho	mft01	23. A empresa oferece condições para que o trabalho possa ser realizado em casa.	4.20	4.64	5.08	2.06	6	Na percepção dos trabalhadores, a questão de flexibilização do local e horário representa um ponto fraco da empresa, juntamente à questão referente ao trabalho em horários antissociais dados os riscos e precarização do trabalho (CASACA E KOVACS, 2005), esse deve ser um ponto de atenção da organização.
	mft03	25. Não vejo o trabalho em horários antissociais como um problema.	4.40	4.81	5.22	1.92	6	
Recompensas Extrínsecas	re05	17. Tenho boas perspectivas de melhoria em minha remuneração.	4.54	4.90	5.27	1.71	6	Um ponto forte nos fatores de retenção da empresa na percepção dos trabalhadores diz respeito às recompensas extrínsecas. As recompensas extrínsecas / remuneração representam um importante fator de retenção (JENSEN, <i>et al.</i> , 2007; DUTRA, 2017; NONAKA <i>et al.</i> , 2017).
Treinamento	t03	20. Os processos de avaliação das capacitações que recebo são eficazes.	4.41	4.80	5.18	1.80	6	O treinamento representa um ponto forte nos fatores de retenção na percepção dos trabalhadores. Conforme Bohlander e Snell (2016), os treinamentos devem levar as diferenças individuais em consideração, e atendê-las, tendo em vista o potencial de aprendizado de cada trabalhador.

Fonte : Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

De acordo com os resultados da percepção dos trabalhadores foi sintetizado o Quadro 20 que apresenta por categorias de análise os pontos fortes e oportunidades de melhoria dos fatores de retenção avaliados.

Quadro 20 – Fatores de Retenção X Trabalhadores x Pontos Fortes x Oportunidades de melhoria

Categoria	Fator de retenção	Ponto forte	Oportunidade de melhoria
CULTURA	Comunicação		X
	Justiça Organizacional		X
	Sistema de avaliação e recompensas		X
	Estabilidade e segurança	X	
	Liderança	X	
	Recrutamento e Seleção		X
EXTERNO	Falta de Alternativas		X
	Prestígio organizacional	X	
PESSOAL	Comprometimento Organizacional Instrumental Normativo		X
	Influências não relacionadas ao trabalho		X
	Localização		X
TRABALHO	Desenvolvimento de Carreiras	X	X
	Modalidades Flexíveis de Trabalho		X
	Treinamento	X	
	Recompensas extrínsecas	X	
	Satisfação no trabalho	X	
	Mentoria	X	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na percepção dos técnicos, 10 fatores de retenção representam oportunidades de melhoria para a organização conforme o Quadro 20. Apenas 8 fatores de retenção na percepção dos técnicos são pontos fortes da organização. As categorias cultura e trabalho são as categorias com mais fatores de retenção que oferecem oportunidades de melhorias para a organização.

4.4.4 Síntese dos pontos fortes e oportunidades de melhorias

Diante das análises realizadas as informações dos pontos fortes e oportunidades de melhorias foram sintetizadas no Quadro 21 com a percepção dos gestores, técnicos do setor de pós-vendas e técnicos desligados da organização. Sendo os pontos fortes nos fatores de retenção na percepção dos técnicos representados na coluna pontos fortes técnicos (PFT); os pontos fortes dos gestores representados na coluna pontos fortes dos gestores (PFG). As oportunidades de melhorias na percepção dos gestores são representadas na coluna oportunidades de melhoria dos gestores (OMG); e as oportunidades de melhorias dos técnicos na coluna OMT e por fim as Oportunidades de melhorias técnicos desligados na coluna OMTD.

Quadro 21 - Síntese dos pontos fortes e oportunidades de melhorias

Categoria	Fator de retenção	PFT	PFG	OMG	OMT	OMTD
TRABALHO	Desenvolvimento de carreira	X	X		X	X
	Recompensas extrínsecas	X	X			X
	Modalidade flexível de trabalho				X	X
	Mentoria	X	X			
		X		X		X

	Satisfação com o trabalho					
	Treinamento	X	X			
CULTURA	Sistema de avaliação e recompensas			X	X	X
	Liderança	X	X	X		X
	Justiça Organizacional			X	X	X
	Recrutamento e seleção	X	X	X		
	Comunicação				X	
EXTERNO	Prestígio organizacional	X	X			
	Falta de alternativas		X	X	X	X
PESSOAL	Fator relacional	X	X	X		X
	Localização			X	X	X
	Influências não relacionadas ao trabalho			X	X	X
	Comprometimento Organizacional *Instrumental *Normativo				X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se no quadro acima que os fatores relacionados a categoria cultura foram ponto em comum entre os atores investigados, a questão da justiça organizacional e sistema de avaliação de recompensas são importantes fatores

de retenção e que são considerados carentes de oportunidades de melhoria. Outro aspecto a ser gerenciado com atenção pela organização diz respeito ao fator relativo ao externo relacionado a falta de alternativas. O fator influências não relacionadas ao trabalho e localização também foram um fatores relevantes para os 3 públicos-alvo.

Identificados os fatores de retenção com maiores oportunidades de melhoria, é apresentado no Quadro 22 a matriz de pontos fortes e oportunidades de melhorias na gestão dos fatores de retenção de talentos da empresa pesquisada.

Quadro 22 – Matriz pontos fortes e oportunidades de melhorias na gestão dos fatores de retenção de talentos

Categoria	Fator	Ponto Forte	Oportunidades de melhoria	Produto sugerido	Análise a partir de informações dos
Trabalho	Desenvolvimento de carreira	<p>Ter uma política de aproveitamento dos talentos internos para cargos de liderança</p> <p>Programa de <i>trainee</i></p> <p>Oportunidade de desenvolvimento de carreira</p>	<p>Podem ser criados perfis com a trajetória do nível técnico e operacional dos líderes do setor de pós-vendas.</p> <p>Necessário implementar programas de reconhecimento dos talentos.</p>	Criação de perfil para divulgação na intranet, nos murais para divulgação das histórias.	<p>Gestores</p> <p>Técnicos pós-vendas</p> <p>Técnicos pós-vendas</p> <p>Gestores</p>
	Satisfação no trabalho	Os trabalhadores gostam das atividades que desempenham.	<p>Modernizar estrutura de trabalho, implementar estratégias de trabalho híbrido.</p> <p>Adaptação do trabalhador ao ambiente de trabalho.</p>	Mentorias	<p>Gestores e Técnicos de Pós-Vendas</p> <p>Técnicos que solicitaram desligamento da organização</p>

	Mentoria	Troca de experiência dos mais experientes com os menos experientes através de um Programa de Mentoria. O processo de mentoria é definido pela empresa.	Capacitar novos mentores dentro da organização para atender um maior número de técnicos do setor de pós-vendas. Ter novos mentores na subsidiária brasileira.	Plano de capacitação de certificadores para mentores locais.	Gestores
	Treinamento	Política de formação dos técnicos de campo recém-formados em escolas técnicas e universidades tecnológicas. O treinamento confere qualificação para os técnicos.	Reduzir custo de treinamento, universidade <i>in company</i> com parcerias locais com instituições de ensino técnico e tecnológico, conforme sistema dual da matriz.	Parcerias formais com escolas técnicas e tecnológicas.	Gestores Técnicos pós-vendas
	Recompensas extrínsecas	A organização tem uma política definida para progressão salarial dos técnicos.	Estabelecer processos de acompanhamento de carreira pelos líderes do setor junto aos técnicos, de forma a compatibilizar a evolução na carreira x tempo de empresa x remuneração. Desenvolver método eficaz de reconhecimento, baseado em resultados.	Plataforma gamificada ⁶ para ilustrar o sistema de avaliação e recompensa com metas claras e pontuações. Plataforma gamificada para ilustrar o sistema de avaliação e recompensa com metas claras e pontuações.	Gestores, técnicos pós-vendas e técnicos que solicitaram o desligamento Técnico pós-vendas

⁶ A gamificação de origem inglesa é definida pela Gartner's Group como: o uso do design de experiências digitais e mecânica de jogos para motivar e engajar pessoas para que elas atinjam seus objetivos (BURKE, 2015).

			Atualização de pesquisa salarial com os concorrentes e potenciais empregadores.	Relatório de divulgação de posicionamento da empresa em relação aos concorrentes.	
	Modalidades Flexíveis de trabalho		<p>Ter uma escuta ativa e estabelecer possibilidade de programação de turnos de atendimento para os técnicos nível sênior.</p> <p>Garantir o bem-estar do trabalhador de acordo com a convenção da CLT (55 horas semanais máximo).</p> <p>Estabelecimento de escalas justas.</p> <p>Regulamentar o <i>HOME OFFICE</i>, através de suporte e ajuda de custo para aquisição de infraestrutura.</p>	<p>Sistemas de rodízios entre os técnicos nível sênior.</p> <p>Mapeamento de técnicos por região.</p> <p>Sistemas de rodízios entre os técnicos nível sênior.</p>	<p>Gestores e Técnicos que solicitaram desligamento da organização</p> <p>Técnicos pós-vendas</p> <p>Técnicos pós-vendas</p> <p>Gestores</p>
Cultura	Sistema de avaliação e recompensas		<p>Ter clareza na velocidade de evolução na trajetória profissional x recompensas.</p> <p>Ter um sistema claro de reconhecimento x recompensas.</p>	<p>Plataforma gamificada para ilustrar o sistema de avaliação e recompensa com metas claras e pontuações.</p> <p>Desenvolver manual sobre pontuação e progressão de carreira.</p>	<p>Gestores</p> <p>Técnicos pós-vendas</p> <p>Gestores</p> <p>Técnicos pós-vendas</p>

			Ter procedimentos formalizados e disseminados pela empresa.	Plataforma gamificada para ilustrar o sistema de avaliação e recompensa com metas claras e pontuações.	Gestores
	Recrutamento e Seleção	É um processo criterioso. Os técnicos percebem a participação da liderança nesse processo.	Revisão das descrições de cargo e alinhar com o plano estratégico da empresa.	Manual com descrição de cargos e carreiras alinhados com plano estratégico.	Gestores Técnicos pós-vendas
	Comunicação		Necessidade de <i>feedback</i> regular. Organização dos Processos de Trabalho. Qualidade das informações para a realização dos trabalhos.	Plataforma gamificada para ilustrar o sistema de avaliação e recompensa com metas claras e pontuações. Mapeamento de processos e rotinas para a prestação do serviço do técnico do setor pós-vendas. Mapeamento de processos e rotinas para a prestação do serviço do técnico do setor pós-vendas.	
	Liderança	Há uma liderança dedicada com o desenvolvimento de carreira dos técnicos do setor de pós-vendas.	Necessidade de maior envolvimento da organização no apoio aos líderes do setor na retenção	Treinamento para os líderes sobre progressão de carreiras dos técnicos do setor de pós-vendas.	Gestores Técnico pós-vendas

		<p>dos talentos. É papel da organização preparar e treinar a liderança para promover o desenvolvimento e progressão na carreira de técnicos sob sua supervisão.</p> <p>Os líderes devem ser treinados para o desenvolvimento de estratégias de retenção de talentos, tendo em vista a necessidade de ter habilidades empáticas, atitudes positivas e acessíveis com os trabalhadores.</p> <p>Qualificação dos líderes para orientação para desenvolvimento de carreiras.</p>	<p>Plataforma gamificada para ilustrar o sistema de avaliação e recompensa com metas claras e pontuações.</p> <p>Cursos e <i>workshops</i> de reciclagem para os líderes para retenção dos talentos.</p> <p>Cursos e <i>workshops</i> de reciclagem para os líderes para retenção dos talentos</p>	<p>Gestores</p> <p>Gestores e técnicos pós-vendas</p>
Justiça organizacional		<p>Criar estratégias para dar transparência ao reconhecimento dos técnicos de forma imparcial.</p>	<p>Plataforma gamificada para ilustrar o sistema de avaliação e recompensa com metas claras e pontuações.</p>	<p>Gestores e Técnicos que solicitaram desligamento da organização</p>

		<p>Disseminar ações da empresa promovendo a igualdade entre os sexos.</p> <p>Melhorar a comunicação sobre a política de cargos e salários.</p> <p>Atribuir as atividades de acordo com as habilidades e competências individuais.</p>	<p>Cocriar programa de valorização das mulheres no setor de pós-vendas.</p> <p>Plataforma gamificada para ilustrar o sistema de avaliação e recompensa com metas claras e pontuações.</p> <p>Implementar mapa de referência com habilidades e competências.</p>	<p>Gestores</p> <p>Técnicos pós-vendas</p> <p>Técnicos pós-vendas</p>
PESSOAL	Fator relacional	Promover reuniões informais entre os técnicos para estabelecer bons relacionamentos entre os pares e troca de experiência.	Eventos de <i>networking</i> entre os pares.	Técnicos que solicitaram desligamento da organização
	Localização	<p>Redução dos períodos de viagem e aumento do tempo de convívio familiar.</p> <p>Regionalização das atividades.</p>	Mapeamento de técnicos por região.	Técnicos pós-vendas
	Influências não relacionadas ao trabalho	Ter uma escuta ativa e estabelecer possibilidade de programação de turnos de	Sistemas de rodízios entre os técnicos.	Gestores e Técnicos que solicitaram

		atendimento para os técnicos nível sênior.		desligamento da organização
		Regionalização das atividades.		
		Implementação de benefícios que possam ser utilizados diretamente pelas famílias.	Bolsa de Estudos para filhos dos trabalhadores.	
Comprometimento Organizacional Normativo		Disseminar o valor da empresa e os benefícios para o trabalhador.	Comunicação interna dos pontos fortes da organização por meio de mídias digitais, criação de programas de pertencimento. Promover dia com o líder. Enviar pequenos <i>flyers</i> digitais com os números, novas patentes, mercados conquistados.	Técnicos pós-vendas
		Promover ações de envolvimento e engajamento do trabalhador com os valores e propósito da empresa.	Comunicação interna dos pontos fortes da organização por meio de mídias digitais, criação de programas de pertencimento. Promover dia com o líder.	Técnicos pós-vendas

			Promover o engajamento da liderança junto aos colaboradores, fortalecendo os vínculos entre pares e a liderança.	Enviar pequenos <i>flyers</i> digitais com os números, novas patentes, mercados conquistados.	
EXTERNO	Prestígio organizacional	O reconhecimento global da empresa e o perfil inovador.	Reforçar o potencial inovador da empresa, sua inserção internacional e de líder no setor.	Enviar pequenos <i>flyers</i> digitais com os números, novas patentes, mercados conquistados.	Gestores
	Falta de alternativas	A organização oferece boa remuneração em relação aos concorrentes.	<p>Poderiam ser estruturados os atendimentos de acordo com a distância de moradia dos técnicos para reduzir tempo fora da residência e se tornar mais atrativa.</p> <p>Evidenciar os benefícios da organização em relação aos concorrentes</p> <p>Desenvolver plano de carreira mais amplo, garantindo que os talentos possam ser mantidos dentro da organização.</p>	<p>Sistema de gerenciamento de localização do técnico x deslocamento para atendimento do cliente.</p> <p>Comunicação interna dos pontos fortes da organização por meio de mídias digitais, criação de programas de pertencimento.</p> <p>Comunicação interna dos pontos fortes da organização por meio de mídias digitais, criação de programas de pertencimento.</p>	<p>Gestores</p> <p>Gestores</p> <p>Gestores e técnicos pós-vendas</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Diante dos fatores identificados, os dados da pesquisa apontam que os fatores sistemas de avaliação e recompensa, localização e justiça organizacional são fatores de retenção que podem influenciar negativamente a permanência dos técnicos na empresa, e oportunidades de melhorias ficaram evidentes na percepção dos gestores, dos técnicos e nos documentos de desligamentos dos técnicos. Influências não relacionadas ao trabalho, situações relacionadas a família e distância também foi identificado como um fator de atenção na percepção dos técnicos e nos documentos de desligamentos dos técnicos. Na percepção dos técnicos desligados da empresa e dos gestores, a questão de ter uma liderança treinada para orientar o desenvolvimento da carreira foi evidenciada nos dados da pesquisa.

De acordo com Pandita e Ray (2018), a retenção de talentos envolve projetar estratégias para uma experiência produtiva e significativa no ambiente físico, tecnológico e cultural da organização, de formas atraentes, agradáveis, simples e personalizadas para diferentes trabalhadores e que atendam às necessidades e expectativas dos funcionários e os requisitos de talentos da organização. Nesse sentido, os dados da pesquisa apontaram que é necessário promover ações no tocante a categoria cultura, pois vários fatores de retenção dessa categoria apresentaram pontos de melhoria.

Conforme Ott *et al.* (2018), as práticas e intervenções nos fatores de retenção de talentos devem inspirar os trabalhadores a dar o melhor de si e desencorajá-los a deixar a organização e cultura organizacional é fundamental para a permanência dos talentos.

Na categoria pessoal, ficou evidente a oportunidade de melhorias, de acordo com Ott *et al.* (2018) alguns fatores e variáveis estão além do controle da organização, como a questão do fator influências não relacionadas ao trabalho, entretanto a organização pode investir em estratégias para mitigar o problema, mas para isso é preciso uma liderança engajada, programas de mentoria e outras estratégias de estabelecimento de um relacionamento entre organização e colaboradores. Conforme Chatterjee (2009), é uma tarefa difícil reter profissionais de alta performance no longo prazo, mas oportunidades de melhoria na cultura tornam possível criar um ambiente em que o trabalhador

perceba a oportunidade de crescer dentro da organização e seja um ambiente de estímulos e desafios.

5. CONCLUSÃO

A retenção de talentos é um desafio fundamental para as multinacionais que operam globalmente, é desenvolver e sustentar *pipelines* de talentos nos níveis regional e global (HAUSKNECHT *et al.*, 2009; HOLLAND; SCULLION, 2019) e dados os investimento da organização para formar e qualificar os técnicos pós vendas, entender os fatores de retenção nas categorias analisadas torna possível estabelecer a matriz de pontos fortes e oportunidades de melhorias que orientará ações e monitoramento situacional da organização.

Mesmo sendo um escopo de pesquisa limitado, concentrado em um estudo de caso único, os achados dessa pesquisa são relevantes para expandir algumas perspectivas sobre a gestão dos fatores de retenção em organizações de bens de capital, tendo em vista que essas organizações investem muitos recursos para formar e qualificar os técnicos do setor de pós-vendas para atender suas demandas de atendimento a clientes. É necessário desmitificar que a retenção de talento está relacionada apenas a remuneração ou falta de alternativas no mercado de trabalho, as pessoas são o diferencial da organização e preservar os talentos está diretamente relacionado à competitividade.

Sendo assim, essa pesquisa concentrou-se em responder à pergunta: quais as relações empíricas entre os principais fatores de retenção de talentos e a permanência dos trabalhadores no setor de pós-vendas de uma multinacional de bens de capital? O estudo apontou que a gestão dos fatores de retenção de talentos deve ser gerenciada e ter estratégias claras para líderes e trabalhadores, para que haja uma cooperação mútua entre trabalhadores e a organização.

O estudo apontou que a empresa tem pontos fortes relacionados a gestão dos fatores de retenção de talentos, principalmente os ligados a categoria trabalho, definido por Bussin (2018), como ações de desenvolvimento de carreira, treinamento e satisfação no trabalho. Mas a análise também evidenciou

que os fatores da categoria cultura e pessoal têm um impacto não positivo na retenção dos talentos e oferecem oportunidades de melhorias na organização.

A contribuição desse estudo, além de validar uma metodologia de avaliação de fatores de retenção de talentos, traz novos elementos para análise como fatores e indicadores que avaliam questões de mentoria e de comprometimento organizacional. Além disso, o propõem uma nova forma de agrupamento dos fatores de retenção em 4 categorias de análise. O estudo identificou que na percepção dos técnicos e gestores e na análise dos documentos de desligamentos, os fatores de retenção estão relacionados a categoria cultura organizacional, foi recorrente a abordagem da questão da transparência e disseminação sobre sistemas de avaliação e recompensas e questões de justiça organizacional. E no tocante a categoria pessoal, as questões relacionadas aos fatores de retenção influências não relacionadas ao trabalho e localização indicando a influência do distanciamento e convívio familiar em função dos longos períodos de ausência e distanciamento das residências. No que tange aos fatores de retenção da categoria cultura a organização a organização pode intervir diretamente em soluções para promover melhorias em relação a esses fatores. Quanto a categoria pessoal, a organização não tem o controle total dessas variáveis, mas pode desenvolver ações e criar um ambiente favorável que possa mitigar essas questões e tornar mais atraente para o técnico permanecer na empresa.

O trabalho tem limitações quanto a generalização dos resultados da pesquisa, quanto a não análise de contextos e fatores geracionais, e não esgotar as possibilidades sobre avaliação dos fatores de retenção, mas sim compreender como no contexto de um setor crítico e fundamental para uma organização multinacional de bens de capital esses fatores podem ser identificados, monitorados e gerenciados, para tornar a organização mais atrativa e reter os talentos.

Tendo em vista que não foi o objetivo desse estudo correlacionar fatores geracionais x retenção de talentos, durante a análise dos documentos de desligamento da empresa verificou-se que há distinções nos motivos de desligamento da empresa entre técnicos no início de carreira e técnicos com mais experiências, sugere-se como uma possibilidade de pesquisa futura

estudos que relacionem fatores geracionais x fatores de retenção de talento, pois gerações diferentes possuem propósitos diferentes e conseqüentemente afetam as decisões de permanência na empresa, bem como a percepção dos benefícios e atrativos para a permanência na organização. Um outro ponto que deve ser levado em consideração para estudos futuros é a influência dos contextos, pois os contextos de cada trabalhador e da organização importam na retenção de talentos.

Sendo assim, conforme Ott *et al.* (2018), conclui-se que não existe uma abordagem única para retenção de talentos, e as práticas de retenção devem ser adaptadas de acordo com as necessidades e objetivos da organização. Além disso, dadas as mudanças no mercado de trabalho global e as preferências individuais, essas práticas também devem considerar as diferenças contextuais e as necessidades e desejos individuais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, F. R.; Trevisan, N. M.; Lima, A. P. L.; da Silva, R. M. D. **Comunicação interna**. – Porto Alegre: SAGAH, 2019.

ALÉM, Ana Cláudia Duarte de; PESSOA, Ronaldo Martins. **O setor de bens de capital e o desenvolvimento econômico: quais são os desafios?** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, p. 71-88, set. 2005.

ALMEIDA, Vítor. **A comunicação interna na empresa**. [S. l.]: Áreas Editora, 2003. 206 p. ISBN 9728472439.

ALMEIDA, G. O. **Quebra e violação do contrato psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo, 2009.

AQUINO, Karl *et al.* **Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model.** *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 5, p. 1208-1227, 1997.

ARMSTRONG, M. **Employee reward: people and organisations.** 3. Ed. London: Chartered Institute of Personnel Development, 2002.

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. **Conceptualizing and researching employer branding.** *Career Development international*, 2004.

BACON, D. R.; SAUER, P. L.; YOUNG, M. **Composite Reliability in Structural Equations Modeling.** *Educational and Psychological Measurement*, v. 55, n. 3, p. 394–406, 1995.

BALTES, Boris 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, 1999.

BALLINGER, Gary *et al.* **A stitch in time saves nine: Leveraging networks to reduce the costs of turnover.** *California Management Review*, v. 53, n. 4, p. 111-133, 2011.

BARBEE, Anita P.; ANTLE, Becky. **Cost effectiveness of integrated service delivery model as measured by worker retention.** *Children and Youth Services Review*, v. 33, n. 9, p. 1624-1629, 2011.

BARDIN, L. **PRIMEIRA PARTE, HISTÓRIA E TEORIA.** *In: ANÁLISE de Conteúdo*. Lisboa: Edições, v. 70, 2002.

BOYT, Tom; HARVEY, Michael. **Classification of industrial services: A model with strategic implications.** *Industrial Marketing Management*, v. 26, n. 4, p. 291-300, 1997.

BRAX, Saara. **A manufacturer becoming service provider—challenges and a paradox.** *Managing Service Quality: An International Journal*, 2005.

BARNETT, B.; SHOHO, A.; OKILWA, N. **Assistant principals' perceptions of meaningful mentoring and professional development opportunities.** *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, v. 6, n. 3, Oct.2017.

BARNEY, Jay. **Firm resources and sustained competitive advantage.** *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay; WRIGHT, Mike; KETCHEN JR, David J. **The resource-based view of the firm: Ten years after 1991.** *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

BERGER, Lance A.; BERGER, Dorothy R. **The Talent Management Handbook: Making Culture a Competitive Advantage by Acquiring, Identifying, Developing, and Promoting the Best People.** 3. ed. New York: McGraw Hill, 2018.

BERNHARD-OETTEL, Claudia *et al.* **Linking job insecurity to well-being and organizational attitudes in Belgian workers: The role of security expectations and fairness.** *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1866-1886, 2011.

BERNTHAL, Paul R.; WELLINS, Richard S. **Retaining talent: A benchmarking study.** *HR Benchmark Group*, v. 2, n. 3, p. 1-28, 2001.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos.** 16. ed. São Paulo. Cengage Learning, 2016.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and human resource management.** Macmillan International Higher Education, 2011.

BOOG, G. G.; BOOG M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias**. 6 ed. Campinas: Pearson, 2013.

BRANHAM, Leigh. Motivando as pessoas que fazem a diferença. In: **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 Maneiras de Manter os Talentos de sua Empresa**. 2002. p. 408.

BRANHAM, Leigh. **Planning to become an employer of choice**. Journal of Organizational Excellence, v. 24, n. 3, p. 57-68, 2005.

BRATTON, J.; GOLD, J. **Human resource management: Theory and practice**. 6. ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2017.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K.; HARRISON, David A. **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**. Organizational behavior and human decision processes, v. 97, n. 2, p. 117-134, 2005.

BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010

BURKE, Brian. **Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**. DVS Editora, 2015.

BUSSIN, M. **Retention Strategies: The Key to Attracting and Retaining Excellent Employees**. Randburg, South Africa: KR Publishing, 2018.

CALDWELL, David F.; CHATMAN, Jennifer A.; O'REILLY, Charles A. **Building organizational commitment: A multifirm study**. Journal of Occupational Psychology, v. 63, n. 3, p. 245-261, 1990.

CARDY, Robert L.; LENGNICK-HALL, Mark L. **Will they stay or will they go? Exploring a customer-oriented approach to employee retention.** Journal of Business and Psychology, v. 26, n. 2, p. 213-217, 2011.

CARNEIRO, Cláudia Luiza Guimarães. **Valores, Motivação, Comprometimento e Recompensas: Proposição e avaliação de um modelo para associação de variáveis.** Tese de Mestrado. Universidade FUMEC. Belo Horizonte, MG, 2010.

CASACA, Sara Falcão. **Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização.** 2005.

CASADO, T. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários.** 3. ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill do Brasil; 1983.

CHATTERJEE, Nandita. **A study of organisational culture and its effect on employee retention.** ASBM Journal of Management, v. 2, n. 2, p. 147, 2009.

CHENEY, G., Grant, S. e Hedges, J. Interpretativismo, Comunicação e Organização: considerações relativas com respeito a reflexividade, cultura e identidade. *In* **Perspectivas Metateóricas da Cultura e da Comunicação.** M. Marchiori (Ed.), São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013.

CHEW, Janet; CHAN, Christopher C. A. **Human resource practices, organizational commitment and intention to stay.** International Journal of Manpower, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo, Elsevier. Editora Ltda, 2004.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à Comunicação Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CHIU, Randy K.; LUK, Vivienne Wai-Mei; TANG, Thomas Li-Ping. **Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China**. *Personnel Review*, 2002.

CHURCHILL JR, Gilbert A. **A paradigm for developing better measures of marketing constructs**. *Journal of Marketing Research*, v. 16, n. 1, p. 64-73, 1979.

CLAUS, Lisbeth. **HR disruption—Time already to reinvent talent management**. *BRQ Business Research Quarterly*, v. 22, n. 3, p. 207-215, 2019.

COETZEE, Melinde; OOSTHUIZEN, Rudolf M.; STOLTZ, Ellen. **Atributos psicossociais de empregabilidade como preditores da satisfação do pessoal com fatores de retenção**. *Revista Sul-Africana de Psicologia*, v. 46, n. 2, pág. 232-243, 2016.

COHEN, Morris A.; LEE, Hau L. **Out of touch with customer needs? Spare parts and after sales service**. *MIT Sloan Management Review*, v. 31, n. 2, p. 55, 1990.

COLLINGS, David G; VAIMAN, Vlad; CALIGIURI, Paula. **Global talent management**. *In: The Routledge Companion to International Human Resource Management*. Routledge, p. 236-251, 2014.

COLLINS, Jim. **Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't**. 7. ed. *NHRD Network Journal*, 2009. p. 102-105, v. 2

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 206-237.

CRESWELL, J. W. *et al.* **Advanced mixed methods research designs. Handbook of mixed methods in social and behavioral research**, v. 209, n. 240, p. 209-240, 2003.

CRISP, G.; CRUZ, I. Mentoring College Students: **A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007. Research in Higher Education**, v. 50, n. 6, p. 525-545. Sep. 2009. <https://doi.org/10.1007/s11162-009-9130-2>.

CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. Psychometrika, v. 16, n. 3, p. 297–334, 1951.

CUNHA, Miguel Pina *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 2014.

DALTON, Dan R.; MESCH, Debra J. **The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover**. Administrative Science Quarterly, p. 370-387, 1990.

D'AMATO, Alessia; HERZFELDT, Regina. **Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers**. Journal of Managerial Psychology, 2008.

DE BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; DE SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

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

DELBARI, Samira; RAJAIPOUR, Saeed; ABEDINI, Yasamin. **Investigating the relationship between career development and productivity with the**

mediating role of self-regulation among university staff. Journal of Applied Research in Higher Education, 2020.

DE LEEDE, Jan *et al.* **Labour flexibility practices in Dutch SMEs.** Personnel Review, 2019.

DELERY, John E. *et al.* **Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention.** Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, v. 39, n. 4, p. 625-645, 2000.

DE VOS, Ans; MEGANCK, Annelies. **What HR managers do versus what employee's value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective.** Personnel Review, 2009.

DHANPAT, N. *et al.* **Exploring employee retention and intention to leave within a call centre.** SA Journal of Human Resource Management, v. 16, n. 1, p. 1-13, 2018.

DIJKSTRA, T. K.; HENSELER, J. **Consistent Partial Least Squares Path Modeling.** MIS Quarterly, v. 39, n. 2, p. 297–316, 2 fev. 2015.

DIPIETRO, Robin B.; THOZHUR, Sumeetra M.; MILMAN, Ady. **Hourly employee retention factors in the United Kingdom quick service restaurant industry.** Journal of Foodservice Business Research, v. 10, n. 4, p. 39-61, 2007.

DOCKEL, Andreas; BASSON, Johan S.; COETZEE, Melinde. The effect of retention factors on organizational commitment: An investigation of high technology employees. SA Journal of Human Resource Management, v. 4, n. 2, p. 20-28, 2006.

DOĞAN, Hulusi. **A research study for procedural justice as a factor in employee retention.** Yönetim ve Ekonomi, v. 15, n. 2, p. 61-71, 2008.

DOH, Jonathan P.; STUMPF, Stephen A.; TYMON JR, Walter G. Responsible leadership helps retain talent in India. *In: Responsible leadership*. Springer, Dordrecht, p. 85-100, 2011.

DOMBROWSKI, Uwe; MALORNY, Constantin. **Service planning as support process for a Lean After Sales Service**. *Procedia CIRP*, v. 64, p. 324-329, 2017.

DRIES, Nicky; PEPEMANS, Roland; CARLIER, Olivier. **Career success: Constructing a multidimensional model**. *Journal of Vocational Behavior*, v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008.

DUTRA, Joel S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

EBOLI, Marisa *et al.* **Educação corporativa: muitos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

EISENBERGER, Robert *et al.* **Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention**. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 3, p. 565, 2002.

ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Recrutamento e seleção de pessoal: RH**. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.

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

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. 11. Ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FARNDALE, Elaine *et al.* **Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective.** *Journal of World Business*, v. 49, n. 2, p. 204-214, 2014.

FESTING, Marion; SCHÄFER, Lynn. **Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective.** *Journal of World Business*, v. 49, n. 2, p. 262-271, 2014.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Atração e seleção de talentos.** Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FIELD, Andy. **Descobrendo a estatística usando o SPSS-5.** Penso Editora, 2009.

FISHER, D. **Communication in organizations.** 2. ed. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 1993.

FIGUEIREDO, Gabriel Passos *et al.* **Esforços de capacitação tecnológica da indústria de bens de capital-segmento de máquinas e equipamentos: um estudo de caso de empresas líderes em Santa Catarina.** 2013.

FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. **What's in a name? Reputation building and corporate strategy.** *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.

FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de Estatística.** 1994.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa.** *Paidéia (Ribeirão Preto)*, v. 14, p. 139-152, 2004.

FUCHS, Beat. **Global field service network design: a simulation-based decision support system for industrial SME's.** 2016. Tese de Doutorado. ETH

Zurich. Disponível em: <<https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/117597/eth-49238-02.pdf>>

FULLER, J. Bryan *et al.* **A closer look at select cognitive precursors to organizational turnover: What has been missed and why.** Psychological Reports, v. 78, n. 3_suppl, p. 1331-1352, 1996.

GAERTNER, Karen N.; NOLLEN, Stanley D. **Turnover intentions and desire among executives.** *Human Relations*, v. 45, n. 5, p. 447-465, 1992.

GALLARDO-GALLARDO, Eva; THUNNISSEN, Marian; SCULLION, Hugh. **Talent management: context matters.** *The International Journal of Human Resource Management*, v. 31, n. 4, p. 457-473, 2020.

GALLARDO-GALLARDO, Eva; THUNNISSEN, Marian. **Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research.** *Employee Relations*, 2016.

GIL, Antonio Carlos *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GILLEY, Jerry *et al.* **Principles of human resource development.** Basic Books, 2002.

GIRARDI, Dante; FELICIANO, A. M.; GARIBA, C. M. S. **Retenção de talentos nas organizações empreendedoras na era do conhecimento: case do Cirque du Soleil.** *In: ROSA S., LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. Competência empreendedora.* Florianópolis: Pandion, 2009.

GLAISTER, Alison J. *et al.* **Externalizing, internalizing and fostering commitment: The case of born-global firms in emerging economies.** *Management International Review*, v. 54, n. 4, p. 473-496, 2014.

GORMAN-MURRAY, Andrew; BISSELL, David. **Mobile work, multilocal dwelling and spaces of wellbeing**. *Health & place*, v. 51, p. 232-238, 2018.

GHOSH, K. **Impact of Organizational Sociotechnical System on Managerial Retention: A Structural Equation Modelling Approach**. *XIMB Journal of Management*, p. 55-76, 2010.

GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W.; GAERTNER, Stefan. **A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium**. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 463-488, 2000.

GRIFFETH, Rodger W.; GAERTNER, Stefan. **A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test 1**. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 31, n. 5, p. 1017-1037, 2001.

GRIFFETH, Rodger W. *et al.* **The development of a multidimensional measure of job market cognitions: the Employment Opportunity Index (EOI)**. *Journal of Applied Psychology*, v. 90, n. 2, p. 335, 2005.

GROBLER, Pieter Alexander; DE BRUYN, A. J. **Flexible Work Practicna (FWP)-an effective instrument in the retention of talent: a survey of selected JSE-listed companies**. *South African Journal of Business Management*, v. 43, n. 1, p. 93, 2012.

HADI, Noor UI; AHMED, Shahjehan. **Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector**. *Administrative Sciences*, v. 8, n. 3, p. 44, 2018.

HAESLI, Astrid; BOXALL, Peter. **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, 2005.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 8. ed. Hampshire: Cengage Learning, 2018.

HAUSKNECHT, John P.; RODDA, Julianne; HOWARD, Michael J. **Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying**. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, v. 48, n. 2, p. 269-288, 2009.

HAYES, B. E. **Measuring Customer Satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods**. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1998.

HAYES, Sonya D. **Using developmental relationships in mentoring to support novice principals as leaders of learning**. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, v. 27, n. 2, p. 190-212, 2019.

HERATY, Noreen; MORLEY, Michael. **In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland**. Journal of Management Development, 1998.

HERMANS, Marie-Fleur. **Global mobility is increasingly becoming a key employee value proposition for global organizations to assist with the attraction of new talent and the retention of existing talent**. 2020.

HERRBACH, Olivier; MIGNONAC, Karim; GATIGNON, Anne-Laure. **Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover**

intentions. The International Journal of Human Resource Management, v. 15, n. 8, p. 1390-1407, 2004.

HERZBERG, Frederick. **The new industrial psychology.** ILR Review, v. 18, n. 3, p. 364-376, 1965.

HERZBERG, Frederick. The motivation to work among Finnish supervisors. Personnel Psychology, 1965.

HEZLETT, Sarah A.; GIBSON, Sharon K. **Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development.** Advances in Developing Human Resources, v. 9, n. 3, p. 384-411, 2007.

HILALI, K.; MUGHAIRI, B.; KIAN, M.; KARIM, A. **Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective.** International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, v. 10, n. 1, p. 41–54, jan. 2020.

HOLLAND, Denise; SCULLION, Hugh. **Towards a talent retention model: Mapping the building blocks of the psychological contract to the three stages of the acquisition process.** The International Journal of Human Resource Management, p. 1-46, 2019.

HOLTOM, Brooks C. *et al.* **5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future.** Academy of Management annals, v. 2, n. 1, p. 231-274, 2008.

HOM, Peter W.; XIAO, Zhixing. **Embedding social networks: How guanxi ties reinforce Chinese employees' retention.** Organizational Behavior and Human Decision Processes, v. 116, n. 2, p. 188-202, 2011.

HREBINIAK, Lawrence G.; ALUTTO, Joseph A. **Personal and role-related factors in the development of organizational commitment.** *Administrative Science Quarterly*, p. 555-573, 1972.

HSIEH, An-Tien; LIU, Li-Ling. **The re-examination of the relationship between employee stock ownership and voluntary employer change intention in Taiwan.** *The International Journal of Human Resource Management*, v. 17, n. 1, p. 174-189, 2006.

HUANG, Ing-Chung; LIN, Hao-Chieh; CHUANG, Chih-Hsun. **Constructing factors related to worker retention.** *International Journal of Manpower*, 2006.

HULIN, Charles L.; SMITH, Patricia Cain. **A linear model of job satisfaction.** *Journal of Applied Psychology*, v. 49, n. 3, p. 209, 1965.

JACKOFSKY, Ellen F. **Turnover and job performance: An integrated process model.** *Academy of Management Review*, v. 9, n. 1, p. 74-83, 1984.

JAIN, Surbhi. **HR Solutions for Excellence in Training & Development.** Society Publishing, 2019.

JENSEN, D.; MCMULLEN, T.; STARK, M. Recognition: The most meaningful reward? ***In: The manager's guide to rewards: What you need to know to get the best for – and from – your employees.*** New York: Amacom, 2007.

JENSEN, Maria Therese. **Exploring business travel with work–family conflict and the emotional exhaustion component of burnout as outcome variables: The job demands–resources perspective.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 23, n. 4, p. 497-510, 2014.

JIANG, Kaifeng *et al.* **How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms.** *Academy of management Journal*, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

JOHANSSON, Pontus; OLHAGER, Jan. **Industrial service profiling: Matching service offerings and processes.** International Journal of Production Economics, v. 89, n. 3, p. 309-320, 2004.

KING, Ceridwyn, MADERA, J. M., LEE L., MURILLO, E., BAUM, T., e SOLNET D. **Reimagining attraction and retention of hospitality management talent– A multilevel identity perspective.** Journal of Business Research, 2021. p. 136, 251-262.

KOSSIVI, Bodjrenou *et al.* **Estudo sobre fatores determinantes da retenção de funcionários.** Revista Aberta de Ciências Sociais, v. 4, n. 05, p. 261, 2016.

KLOTZ, Anthony C. DA MOTTA VEIGA, S. P., BUCKLEY, M. R., GAVIN, M. **The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research.** Journal of Organizational Behavior, v. 34, n. S1, p. S104-S119, 2013.

KOVÁCS, Ilona. **Flexibilidade de emprego: riscos e oportunidades.** Celta, 2005.

KUMAR, G. S. Gireesh; SANTHOSH, C. **Exploring the dimensions of employee retention in BPO industry in Kerala.** Asia Pacific Journal of Research. v. 1. Ed. 14. 2014.

KUMAR, Sourabh. **The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions.** Global Business and Organizational Excellence, a Review of Research Best Practices. v. 41. Ed. 2. p. 31 -34, May 2021.

LEE, Thomas W.; MITCHELL, Terence R. **An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover.** Academy of Management Review, v. 19, n. 1, p. 51-89, 1994.

LING; Y.; KHO, M.; NEO, B.; ABDULLAH, A. **Coaching Communication: strengthening construct sharpness and measurement**. International Journal of Education and Pedagogy, v. 2, n.1, p. 235-252, March. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. *In: As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

LOAN-CLARKE, John *et al.* **Retention, turnover and return—a longitudinal study of allied health professionals in Britain**. Human Resource Management Journal, v. 20, n. 4, p. 391-406, 2010.

LOPES, Evandro Luiz; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; ALEJANDRO, Thomas Brashear. **Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico**. Revista de Administração de Empresas, v. 51, p. 553-567, 2011.

MAGALHÃES, J. M.; UNTERLEIDER, J.; DAMACENA, C. **Análise exploratória de serviços pós-vendas em uma empresa comercial de B2B**. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia SEGeT, Resende/RJ, 2006.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations**. NY: Wiley, New York, 1993.

MAERTZ JR, Carl P.; GRIFFETH, Rodger W. **Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research**. Journal of Management, v. 30, n. 5, p. 667-683, 2004.

MCDONALD, R. P. **Test theory: A unified treatment**. 1. ed. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2001.

MANN, Sara L.; COOKE, Gordon B.; ZEYTIÑOGLU, Isik U. **Research note: Workplace childcare and elder care programs and employee retention.** Journal of Industrial Relations, v. 53, n. 2, p. 248-254, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** Saraiva Educação SA, 2017.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica.** São Paulo: Atlas, p. 143-164, 2009.

MAYO, Andrew; TORRES, Julia Maria Pereira. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos.** 2003.

MCCONNELL, C. R. **Umiker's management skills: for the new health care supervisor.** 5. ed. Burlington, MA: Jones & Bartlett, 2010.

MCDONNELL, Anthony *et al.* **Beyond managerial talent: 'key group' identification and differential compensation practices in multinational companies.** The International Journal of Human Resource Management, v. 27, n. 12, p. 1299-1318, 2016.

MCMUNN, E. W. **Awake or asleep? Political meddling results in erratic economic performance.** The Freeman – A Monthly Journal of Ideas on Liberty, v. 28, n. 1, p.184-187, 1978.

McKinsey & Company. **Winning with your talent-management strategy.** 2018. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy>>

MEIRINHOS, Rosa Cristina; BARRETO, Ana Margarida. **A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos.** Media Jornalismo, v. 18, n. 33, p. 75-90, 2018.

MELO, Luiz Roberto Dias. **Comunicação empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil SA, 2012.

MELLO, Valéria Fátima de. **Retenção de talentos: O caso de uma indústria da região sudoeste do Paraná**. 2018.

MELLO, Daniel Andere. **Análise dos fatores de retenção de empregados em organizações que atuam no Brasil**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Sage Publications, 1997.

MICHAELS, Beth; HANDFIELD-JONES, Ed; AXELROD, Helen. **A guerra pelo talento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MICHEL, Murillo. **Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas**. Revista Científica Eletrônica da Administração, v. 13, p. 3-6, 2007.

MIGNONAC, Karim; HERRBACH, Olivier; GUERRERO, Sylvie. **The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions**. Journal of Vocational Behavior, v. 69, n. 3, p. 477-493, 2006.

MIGUEL, Paulo A. Cauchick. **O método do estudo de caso na engenharia de produção**. 2012.

MIGUEZ, Thiago de Holanda Lima. **Bens de capital**. 2018.

MIGUEZ, Thiago de Holanda Lima *et al.* **Uma visão de política industrial para o Brasil: resultados a partir de uma proposta de matriz tecnológica**. 2018.

MIGUEZ, Thiago. **Análise e impacto do BNDES FINAME a partir das empresas credenciadas, dos produtos financiados e da cadeia de fornecedores.** Nova Economia, v. 30, p. 833-869, 2021.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza *et al.* **Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta.** Pesquisa social: teoria, método e criatividade, v. 26, p. 61-77, 2007.

MISHRA, Sushanta Kumar. **Perceived external prestige and employee outcomes: Mediation effect of organizational identification.** Corporate Reputation Review, v. 16, n. 3, p. 220-233, 2013.

MITCHELL, Terence R.; LEE, Thomas W. **5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment.** Research in Organizational Behavior, v. 23, p. 189-246, 2001.

MOBLEY, William H. *et al.* **Review and conceptual analysis of the employee turnover process.** Psychological Bulletin, v. 86, n. 3, p. 493, 1979.

MOHAMMED, A. **The impact of talent management on employee engagement, retention and value addition in achieving organizational performance.** International Journal of Core Engineering & Management, v. 1, n. 12, p. 142-152, 2015.

MUCHINSKY, Paul M.; MORROW, Paula C. **A multidisciplinary model of voluntary employee turnover.** Journal of Vocational Behavior, v. 17, n. 3, p. 263-290, 1980.

NABI, Ghulam; WALMSLEY, Andreas; AKHTAR, Imran. **Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university**. Studies in Higher Education, v. 46, n. 6, p. 1159-1174, 2021.

NYAMBEGERA, Stephen; DANIELS, Kevin; SPARROW, Paul. **Why fit doesn't always matter: The impact of HRM and cultural fit on job involvement of Kenyan employees**. Applied Psychology, v. 50, n. 1, p. 109-140, 2001.

NONAKA, Tochio Takahashi; NETO, Mário Teixeira Reis; TOGASHI, Fernando Eiji. **Fatores relevantes na implementação de recompensas não financeiras e programas de reconhecimento**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v. 7, n. 3, p. 247- 263, set./dez., 2017.

OLIVEIRA, Heloíza H.; HONÓRIO, Luiz C. **Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 21, 2020.

OLIVEIRA, E. S.; HENNINGER, I. **O princípio CCO – Comunicação Constituí a Organização: Abordagens dedutiva, indutiva e combinada na questão constitucional**. Actas do VIII congresso da SOPCOM, Escola Superior de Comunicação Social. Lisboa, p. 1039 -1049, 2016.

ORAM, R. S.; WELLINS, M. **Re-Engineering's Missing Ingredient-The Human Factor**. Institute of Personnel and Development. 1995.

ORIGO, Federica; PAGANI, Laura. **Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work**. Labour Economics, v. 16, n. 5, p. 547-555, 2009.

OTLEY, David. **Performance management: a framework for management control systems research**. Management Accounting Research, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

OTT, Dana L.; TOLENTINO, Julia Louise; MICHAILOVA, Snejina. **Effective talent retention approaches.** Human Resource Management International Digest, 2018.

PANDITA, Deepika; BEDARKAR, Madhura. **Factors affecting employee performance: A conceptual study on the drivers of employee engagement.** Prabandhan: Indian Journal of Management, v. 8, n. 7, p. 29-40, 2015.

PANDITA, Deepika; RAY, Sampurna. **Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention.** Industrial and Commercial Training, 2018.

PANDEY, Pallavi; SINGH, Saumya; PATHAK, Pramod. **Factors affecting turnover intentions in the Indian retail industry.** International Journal of Human Resources Development and Management, v. 19, n. 2, p. 166-182, 2019.

PENROSE, Edith Tilton. **The Theory of the Growth of the Firm.** New York: John Wiley & Sons Inc. Penrose, E. T, v. 1, p. 1-23, 1959.

PETERSON, Shari. **Career decision-making self-efficacy, integration, and the likelihood of managerial retention in governmental agencies.** Human Resource Development Quarterly, v. 20, n. 4, p. 451-475, 2009.

PLIOPAS, A. **Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching.** BAR, Braz. Adm. Rev., Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, 2017.

PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism.** Psychological Bulletin, v. 80, n. 2, p. 151, 1973.

PRICE, James L.; MUELLER, Charles W. **A causal model of turnover for nurses**. *Academy of Management Journal*, v. 24, n. 3, p. 543-565, 1981.

RANFT, Annette L.; LORD, Michael D. **Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms**. *The Journal of High Technology Management Research*, v. 11, n. 2, p. 295-319, 2000.

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

RAMESH, Anuradha; GELFAND, Michele J. **Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures**. *Journal of Applied Psychology*, v. 95, n. 5, p. 807, 2010.

RIORDAN, Christine M.; GRIFFETH, Rodger W. **The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct**. *Journal of Business and Psychology*, v. 10, n. 2, p. 141-154, 1995.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. **Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, E. R. C.; PAIVA, R. **Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público**. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 3-39, abr. 2017.

RIBEIRO, Daniela Guadagnine Valentim; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. **A Busca por Novos Colaboradores Através do Recrutamento e Seleção**. *Revista Expectativa*, Cascavel, v. 3, n. 3, p.67-74, jan. 2004.

RIBEIRO JÚNIOR, José Ivo. **Análises estatísticas no Excel: guia prático**. Viçosa: UFV, 2004.

RIZZINI, Irma; DE CASTRO, Monica Rabello; SARTOR, Carla Daniel. **Pesquisando...: guia de metodologias de pesquisa para programas sociais**. Ed. Univ. Santa Úrsula, 1999.

RHODES, C.; FLETCHER, S. **Coaching and mentoring for self-efficacious leadership in schools**. International Journal of Mentoring and Coaching in Education. 2. 47-63. 10.1108/20466851311323087, 2013.

ROP, L.; KWASIRA, J. **Influence of Talent Attraction on Organizational Performance in Public University Campuses in County Government of Nakuru, Kenya**. Int. J. Manag. Inf. Technol, v. 10, p. 2453-2460, 2015.

SACCANI, Nicola; JOHANSSON, Pontus; PERONA, Marco. **Configuring the after-sales service supply chain: A multiple case study**. International Journal of Production Economics, v. 110, n. 1-2, p. 52-69, 2007.

SAARENPÄÄ, Kati. **Stretching the borders: how international business travel affects the work–family balance**. Community, Work & Family, v. 21, n. 1, p. 1-16, 2018.

SANDHYA, K.; KUMAR, D. Pradeep. **Employee retention - A strategic tool for organizational growth and sustaining competitiveness**. Journal of Strategic Human Resource Management, v. 3, n. 3, 2014.

SAMUEL, Michael O.; CHIPUNZA, Crispin. **Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea**. African Journal of Business Management, v. 3, n. 9, p. 410-415, 2009.

SCHEIN, Edgar H.; VAN MAANEN, John. **Career anchors and job/role planning**. Organizational Dynamics, v. 3, n. 45, p. 165-173, 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Ed. 7. Atlas, 2020.

SCULLION, Hugh; COLLINGS, D. G.; VAIMAN, V. **Guest editorial: Strategic talent management**. *Employee Relations Today*, v. 38, n. 1, p. 1-5, 2016.

SCHAFFNER, Julie Anderson. **Job stability in developing and developed countries: Evidence from Colombia and the United States**. *Economic Development and Cultural Change*, v. 49, n. 3, p. 511-535, 2001.

SIMON, Juliane; COLTRE, Sandra Maria. **O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO, INSTRUMENTAL E NORMATIVO: estudo de caso de uma empresa familiar**. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 13, n. 1, 2012.

SINGH, Diwakar. **A literature review on employee retention with focus on recent trends**. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, v. 6, n. 1, p. 425-431, 2019.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOHAIL, Nadeem *et al.* **Losing your best talent: Employee retention the dilemma of the textile industry. A case textile sector**. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, v. 3, n. 8, p. 896-906, 2011.

SOUZA, Hellen Priscila Rocha Teixeira. **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional**. *In*: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016.

SPARROW, Paul R.; MAKRAM, Heba. **What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management**

architecture. Human resource management review, v. 25, n. 3, p. 249-263, 2015.

SUTHERLAND, Margie; JORDAAN, Wilhelm. **Factors affecting the retention of knowledge workers.** SA Journal of Human Resource Management, v. 2, n. 2, p. 55-64, 2004.

STEEL, Robert P.; GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W. **Practical retention policy for the practical manager.** Academy of Management Perspectives, v. 16, n. 2, p. 149-162, 2002.

STEERS, Richard M. **Antecedents and outcomes of organizational commitment.** Administrative Science Quarterly, p. 46-56, 1977.

SWAILES, Stephen. **The ethics of talent management.** Business Ethics: A European Review, v. 22, n. 1, p. 32-46, 2013.

TEJ, Juraj *et al.* **Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees.** Sustainability, v. 13, n. 24, p. 13923, 2021.

THAKUR, Shweta Jaiswal; BHATNAGAR, Jyotsna. **Mediator analysis of job embeddedness: Relationship between work-life balance practices and turnover intentions.** Employee Relations, 2017.

TLAISS, Hayfaa A.; MARTIN, Pascal; HOFIDHLLAOUI, Mahrane. **Talent retention: evidence from a multinational firm in France.** Employee Relations, 2017.

TRACEY, J. Bruce; HINKIN, Timothy R. **Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover.** Cornell Hospitality Quarterly, v. 49, n. 1, p. 12-27, 2008.

TRIOLA, Mario F. Introdução à estatística. *In: Introdução à estatística*. Ed. 9. LTC, 2008.

COLLINGS, David G; VAIMAN, Vlad; CALIGIURI, Paula. Global talent management. *In: The Routledge Companion to International Human Resource Management*. Routledge, p. 236-251, 2014.

VARDAMAN, James M. *et al.* **Should I stay or should I go? The role of risk in employee turnover decisions**. *Human Relations*, v. 61, n. 11, p. 1531-1563, 2008.

VAN DER SLUIS, Lidewey E. C.; POELL, Rob F. **O impacto no desenvolvimento da carreira de oportunidades de aprendizagem e comportamento de aprendizagem no trabalho**. *Human Resource Development Quarterly*, v. 14, n. 2, p. 159-179, 2003.

VANDERMERWE, Sandra; RADA, Juan. **Servitization of business: adding value by adding services**. *European Management Journal*, v. 6, n. 4, p. 314-324, 1988.

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

VAN DYK, J.; COETZEE, Melinde; TAKAWIRA, N. **Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff**. *Southern African Business Review*, v. 17, n. 1, p. 57-75, 2013.

VASCONCELOS, K. A.; SILVA, G. A. V. A. Aplicação estratégica da remuneração variável: conectando o sistema de recompensas ao Balanced

Scorecard. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 31. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2005.

VERMULM, Roberto; ERBER, Fábio. **Cadeia: bens de capital**. In: **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Campinas: Unicamp, IE e MDIC, 2002.

VIGODA, Eran. **Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector**. Journal of Vocational Behavior, v. 57, n. 3, p. 326-347, 2000.

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

WANG, Yingyan. **Intention to stay in Chinese foreign-invested companies: Previous experiences, initial expectations and current satisfactions**. The International Journal of Human Resource Management, v. 21, n. 11, p. 1996-2012, 2010.

WARRAICH, Imran Asghar; AHMED, Alia. The logic for organizational talent management scorecard. 2020.

WERNERFELT, Birger. **Uma visão baseada em recursos da empresa**. Revista de Gestão Estratégica, v. 5, n. 2, pág. 171-180, 1984.

WISE, R.; BAUMGARTNER, P. **Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing**. Harvard Business Review, v. 77, n. 5, p. 133-141, 1999.

YAMAMOTO, Hiroshi. **The relationship between employee benefit management and employee retention.** The International Journal of Human Resource Management, v. 22, n. 17, p. 3550-3564, 2011.

YAMAMOTO, Hiroshi. **The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: From the viewpoint of attitudes toward job-specialties.** The International Journal of Human Resource Management, v. 24, n. 4, p. 747-767, 2013.

YAMASHITA, Luís Kazuo. **Fatores de influência na retenção de talentos em empresas de distribuição de energia elétrica: Um estudo de caso.** 2007. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** São Paulo: Ed. 2005.

ZEYTINOGLU, Işık U. *et al.* **Job satisfaction, flexible employment and job security among Turkish service sector workers.** Economic and Industrial Democracy, v. 34, n. 1, p. 123-144, 2012.

ZEYTINOGLU, Işık U. *et al.* **Security in a sea of insecurity: job security and intention to stay among service sector employees in Turkey.** The International Journal of Human Resource Management, v. 23, n. 13, p. 2809-2823, 2012.

Apêndice 1: Descrição dos fatores de cultura.

Fatores	Código	Questão	Limite Inferior	Média	Limite Superior	Desvio Padrão	Moda
Comunicação	c01	29. Recebo feedbacks regulares, consistentes e constantes dos meus superiores.	3.62	4.01	4.40	1.83	5
	c02	30. Eu entendo o significado do meu trabalho para o negócio.	6.15	6.33	6.52	0.85	7
	c03	31. A empresa oferece acesso a informação através de vários meios de comunicação	5.86	6.11	6.36	1.16	7
	c04	32. Não tenho problemas de comunicação junto a minha liderança e colegas de trabalho.	5.67	5.95	6.24	1.34	7
	c05	33. Os processos, procedimentos e rotinas da empresa são organizados e eficientes.	4.62	4.93	5.24	1.45	5
	c06	34. Recebo todas as informações que preciso para executar o meu trabalho.	4.45	4.82	5.19	1.72	5
	c07	35. Sei exatamente o que a empresa espera da minha conduta e habilidades dentro da estratégia da empresa.	5.72	5.96	6.20	1.12	6
Estabilidade e Segurança	es01	111. A empresa me deixa seguro quanto a estabilidade no meu trabalho	5.58	5.85	6.11	1.26	7
	es02	112. A empresa mesmo em períodos de crise privilegia a manutenção de seus colaboradores.	5.88	6.14	6.40	1.22	7
	es03	113. A empresa se preocupa com a segurança e bem estar de seus colaboradores.	5.65	5.92	6.18	1.23	7
	es04	114. Tenho segurança e estabilidade na empresa que trabalho comparado às outras empresas do seguimento.	5.89	6.11	6.32	0.99	7
	es05	115. Trabalhar nesta empresa transmite segurança e tranquilidade para mim e para meus familiares.	6.06	6.26	6.47	0.96	7
Justiça Organizacional	jo01	95. A politica de cargos e salários e conhecida dentro da area que atuo.	3.88	4.29	4.70	1.92	4
	jo02	96. A empresa atribui as atividades de acordo com as habilidades de cada um dos colaboradores.	4.61	4.98	5.34	1.69	6
	jo03	97. Sou tratado de forma ética e justa pelos meus superiores e colegas de trabalho.	5.55	5.85	6.14	1.39	7
	jo04	98. As regras e procedimentos da empresa são claras e justas.	5.02	5.38	5.74	1.69	7

Liderança	jo05	99. Os trabalhadores do meu setor são tratados de forma justa e respeitosa.	5.58	5.88	6.18	1.42	7
	jo06	100. A empresa age com justiça de uma forma geral.	5.09	5.43	5.76	1.57	7
	l01	51. A liderança demonstra preocupação com o meu progresso e de meus colegas de trabalho.	4.84	5.18	5.52	1.58	6
	l02	52. A liderança contribui para que o ambiente de trabalho seja positivo.	5.16	5.50	5.84	1.59	7
	l03	53. Tenho o suporte da minha chefia quando preciso de ajuda.	5.85	6.11	6.36	1.19	7
	l04	54. A liderança demonstra capacidade de entender as necessidades individuais da equipe.	5.14	5.49	5.83	1.62	6
Recrutamento e Seleção	l05	55. Vejo a liderança preocupada em construir uma cultura organizacional positiva	4.99	5.35	5.70	1.68	7
	rs01	1. O processo de recrutamento é claro e específico do que se espera dos novos empregados.	4.89	5.18	5.46	1.34	5
	rs02	2. Percebo a participação e envolvimento da liderança no processo de recrutamento e seleção.	5.22	5.46	5.71	1.13	5
	rs03	3. Considero o processo de recrutamento e seleção da empresa bem estruturado.	4.86	5.18	5.50	1.50	6
	rs04	4. As vagas da empresa são divulgadas de forma adequada	5.27	5.55	5.83	1.30	7
	rs05	5. O recrutamento externo contribui para melhorias e criação de novas ideias.	5.40	5.68	5.95	1.28	6
	rs06	6. Os trabalhadores que foram contratados por minha indicação ou por outros colegas possuem um maior comprometimento e permanecem por mais tempo na empresa.	4.75	5.02	5.30	1.29	4
Sistema de Avaliação e Recompensas	rs07	7. O recrutamento interno traz benefícios importantes para a organização	6.11	6.32	6.53	0.97	7
	sar01	61. Os processos de avaliação e recompensas da empresa são compreendidos por todos.	3.84	4.20	4.56	1.69	4
	sar02	62. Conheço a missão, valores, visão empresarial e objetivos estratégicos da empresa.	5.34	5.65	5.97	1.46	6
	sar03	63. Estou satisfeito com as avaliações e recompensas que recebo da empresa.	4.38	4.75	5.12	1.75	5
	sar04	64. As avaliações recebidas da chefia me motivam a estar na empresa.	4.72	5.11	5.50	1.82	6

sar05	65. Sou bem avaliado na empresa.	4.92	5.27	5.62	1.64	6
-------	----------------------------------	------	------	------	------	---

Apêndice 2: Descrição dos fatores externos.

Fatores	Código	Questão	Limite Inferior	Média	Limite Superior	Desvio Padrão	Moda
Falta de Alternativas	fa01	78. É muito difícil deixar a empresa agora.	4.70	5.07	5.44	1.73	7
	fa02	79. Faltam alternativas de emprego em relação as minhas competências atuais.	3.02	3.37	3.71	1.61	4
	fa03	80. Faltam alternativas de emprego no momento.	3.17	3.50	3.83	1.52	4
	fa04	81. Não estou preparado para os processos de recrutamento existentes no mercado.	2.77	3.10	3.42	1.54	4
	fa05	82. Existem oportunidades de trabalho aliadas as minhas competências e necessidades.	5.48	5.69	5.91	1.01	6
Prestigio Organizacional	po01	66. Tenho orgulho de trabalhar na empresa.	6.45	6.60	6.74	0.66	7
	po02	67. Acredito na reputação e solidez da empresa	6.31	6.50	6.69	0.88	7
	po03	68. Conheço as expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços da empresa	6.42	6.57	6.72	0.70	7
	po04	69. A empresa possui canais de divulgação eficazes para seus produtos e serviços.	5.58	5.89	6.21	1.47	7
	po05	70. Clientes e concorrentes enxergam a empresa como inovadora em processos, produtos e serviços.	6.10	6.33	6.56	1.07	7
	po06	71. Existe um grande interesse das pessoas que conhecem a empresa em querer trabalhar aqui.	6.15	6.36	6.56	0.96	7

Apêndice 3: Descrição dos fatores pessoais.

Fatores	Código	Questão	Limite Inferior	Média	Limite Superior	Desvio Padrão	Moda
CO Afetivo	coa01	36. Na empresa me sinto como uma pessoa da casa.	5.22	5.52	5.83	1.43	6
	coa02	37. A empresa tem um significado pessoal muito grande.	5.83	6.10	6.36	1.23	7
	coa03	38. Eu tenho uma forte integração com os valores da empresa.	5.99	6.20	6.42	1.02	7
	coa04	39. Os problemas da empresa também são meus problemas	5.23	5.51	5.79	1.31	6
	coa05	40. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na empresa	5.51	5.81	6.11	1.38	7
CO Instrumental	coc01	41. Na atual situação, ficar na empresa é tanto uma necessidade quanto um desejo.	5.08	5.42	5.76	1.59	7
	coc02	42. Se eu deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	4.27	4.67	5.06	1.84	4
	coc03	43. Se eu já tivesse me dedicado tanto para a empresa eu poderia considerar a possibilidade de trabalhar em outro lugar.	3.82	4.15	4.49	1.58	4
	coc04	44. Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa agora seria a falta de alternativas imediatas	3.41	3.77	4.13	1.69	4
	coc05	45. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a empresa agora.	5.04	5.40	5.77	1.69	7
CO Normativo	con01	46. A empresa merece a minha lealdade.	5.89	6.15	6.42	1.24	7
	con02	47. Eu devo muito à empresa.	4.91	5.25	5.59	1.61	5
	con03	48. Eu me sentiria culpado de deixar a empresa agora	3.92	4.37	4.82	2.09	7
	con04	49. Eu não deixaria a empresa porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que estão aqui.	4.11	4.54	4.96	1.97	6

Fator relacional	con05	50. Eu sinto obrigação em permanecer na empresa.	3.51	3.93	4.34	1.94	4
	fr01	106. Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	6.23	6.40	6.58	0.81	7
	fr02	107. Tenho o suporte necessário dos meus superiores para desempenho das minhas atividades.	5.65	5.93	6.21	1.30	7
	fr03	108. Meus superiores me apoiam quando preciso resolver problemas que não estão relacionados ao trabalho.	5.60	5.88	6.17	1.33	7
	fr04	109. Eu percebo que há cooperação entre os diversos setores da empresa.	4.25	4.65	5.06	1.88	6
Influências não relacionadas ao trabalho	fr05	110. Tenho um bom relacionamento com os diversos clientes da empresa.	5.81	6.02	6.24	0.99	7
	inrat01	89. Não tenho dificuldades em equilibrar minhas responsabilidades profissionais com minha vida social e familiar	4.99	5.36	5.73	1.74	6
	inrat02	90. As viagens à trabalho não é um problema para minha família.	4.01	4.46	4.92	2.11	7
	inrat03	91. Apesar do meu trabalho possuir características diversas de um trabalho convencional, gosto do que faço e minha família me apoia.	5.44	5.73	6.01	1.35	7
	inrat04	92. A minha família não me pressiona para mudar de atividade.	4.77	5.20	5.64	2.03	7
	inrat05	Q93. Devido as minhas responsabilidades familiares e sociais devo estar atento as expectativas deles em relação a uma eventual decisão de deixar a empresa.	4.49	4.86	5.22	1.71	4
Investimentos	inrat06	94. Os meus amigos admiram e apoiam meu trabalho	5.78	6.02	6.27	1.14	7
	inv01	101. Eu recebo investimentos da organização para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.	4.59	5.00	5.41	1.91	7
	inv02	102. Os investimentos realizados ao longo dos anos me preparam para os desafios futuros.	4.95	5.36	5.76	1.89	7
	inv03	103. A minha experiência é um diferencial para empresa	5.79	6.05	6.31	1.22	7
	inv04	104. Após ter investido meu tempo na empresa em conhecimento, experiência e dedicação sair da empresa tem um custo psicológico e financeiro muito grande para mim.	4.66	5.05	5.44	1.83	7

	inv05	105. A empresa investe em competências para o longo prazo.	4.94	5.30	5.65	1.66	7
	loc01	72. A empresa é localizada em local de fácil acesso	4.48	4.86	5.24	1.78	6
	loc02	73. Vejo com bons olhos o atendimento dos clientes de forma regionalizada,	5.12	5.42	5.72	1.40	6
Localização	loc03	73 É uma vantagem não precisar permanecer na empresa, nos períodos de espera por novos trabalhos.	5.60	5.95	6.31	1.66	7
	loc04	75. O trabalho realizado em diferentes localidades é atrativo	5.26	5.58	5.91	1.51	7
	loc05	76. O trabalho remoto não impede o meu desenvolvimento profissional.	5.21	5.61	6.00	1.85	7
	loc06	77. Não é um incômodo para meus familiares a minha ausência devido ao meu trabalho móvel.	3.52	3.98	4.43	2.13	1

Apêndice 4: Descrição dos fatores de trabalho.

Fatores	Código	Questão	Limite Inferior	Média	Limite Superior	Desvio Padrão	Moda
Desenvolvimento de Carreira	dc01	8. Se o colaborador desejar, ele pode pedir uma mudança de função	5.19	5.49	5.79	1.41	7
	dc02	9. A empresa possui um plano de desenvolvimento de carreira no setor que trabalho	3.99	4.39	4.80	1.89	4
	dc03	10. Existem possibilidades de crescimento dentro da empresa	5.22	5.55	5.87	1.52	7
	dc04	11. Tenho a liberdade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento da minha atividade.	5.30	5.58	5.87	1.35	6
	dc05	12. Recebo o suporte necessário da empresa para o desenvolvimento da minha carreira	4.78	5.14	5.51	1.71	6
Mentoria	m01	56. A empresa me ajuda a refletir e tomar as melhores decisões.	4.83	5.14	5.46	1.48	6
	m02	57. Os funcionários mais antigos colaboram na melhoria do meu desempenho.	5.10	5.45	5.81	1.67	7
	m03	58. Tive o apoio dos colegas mais experientes durante a minha fase de aprendizagem.	5.75	6.04	6.32	1.32	7
	m04	59. As avaliações e instruções que recebo ajudam no meu desenvolvimento.	5.50	5.80	6.10	1.41	7
	m05	60. Ter um mentor acelera o meu processo de aprendizagem.	5.19	5.56	5.93	1.72	7
Modalidades Flexíveis de Trabalho	mft01	23 .A empresa oferece condições para que o trabalho possa ser realizado em casa.	4.20	4.64	5.08	2.06	6
	mft02	24. Entendo as alterações de horário de trabalho como uma questão relacionada ao mercado de trabalho em que estou inserido.	5.38	5.68	5.98	1.40	7
	mft03	25. Não vejo o trabalho em horários antissociais como um problema.	4.40	4.81	5.22	1.92	6
	mft04	26. A minha disponibilidade para trabalhar em diferentes condições é importante para o negócio da empresa.	5.74	6.00	6.26	1.22	7
	mft05	27. A empresa oferece meios tecnológicos para que eu possa desempenhar o meu trabalho em qualquer lugar.	5.37	5.71	6.06	1.62	7
	mft06	28. Se eu tiver um problema pessoal a empresa proporciona meios para que eu possa resolver.	5.20	5.55	5.89	1.62	7

Recompensas Extrínsecas	re01	13. Os benefícios oferecidos pela empresa estão dentro das minhas expectativas	5.08	5.39	5.71	1.47	6
	re02	14. A empresa oferece oportunidades de pagamentos extras	4.76	5.13	5.50	1.73	7
	re03	15. A empresa me remunera de acordo com as minhas habilidades e competências.	5.13	5.42	5.70	1.34	6
	re04	16. A remuneração possui uma grande influência na minha permanência na empresa	5.02	5.36	5.69	1.56	5
	re05	17. Tenho boas perspectivas de melhoria em minha remuneração	4.54	4.90	5.27	1.71	6
Satisfação no Trabalho	st01	83. Eu gosto da atividade que desempenho.	6.32	6.48	6.63	0.74	7
	st02	84. Sou os resultados do meu trabalho.	6.19	6.37	6.55	0.83	7
	st03	85. Aprendo com os meus erros	6.49	6.63	6.77	0.64	7
	st04	86. O trabalho traz grandes desafios e aprendizados.	6.45	6.60	6.74	0.66	7
	st05	87. Gosto da autonomia e das possibilidades que este trabalho proporciona.	6.24	6.45	6.66	0.99	7
	st06	88. Gosto das interações com outras organizações no desempenho de minhas atividades	6.12	6.31	6.50	0.89	7
Treinamento	t01	18. Há diferentes programas de treinamento para atender os diferentes tipos de empregados	4.73	5.13	5.53	1.86	7
	t02	19. A empresa me capacita para desenvolver o melhor dentro das minhas atividades.	4.76	5.14	5.53	1.80	6
	t03	20. Os processos de avaliação das capacitações que recebo são eficazes	4.41	4.80	5.18	1.80	6
	t04	21. A empresa oferece oportunidades para aumentar o meu conhecimento de uma forma geral	4.93	5.29	5.64	1.68	6

t05	22. Os treinamentos que recebo permitem melhorar minhas habilidades e me prepara para assumir responsabilidades cada vez maiores.	4.77	5.17	5.56	1.85	7
-----	---	------	------	------	------	---
