

Disponível em:  
<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

Race, Joaçaba, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, set./dez. 2014

## **FATORES DE RETENÇÃO, PERMANÊNCIA E DESLIGAMENTO DE TALENTOS E DE PERFORMERS**

*Factors that influence talents' and performers' retention,  
permanence and decision to leave the company*

**Tânia Maria Paiva Carrara**

E-mail: [t.carrara@hotmail.com](mailto:t.carrara@hotmail.com)

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; Pesquisadora na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Endereço para contato: Av. Itaú, 525, Dom Cabral, 30535-012 Belo Horizonte, Minas Gerais; Brasil.

**Simone Costa Nunes**

E-mail: [sinunes@pucminas.br](mailto:sinunes@pucminas.br)

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais; Professora no Programa de Pós-graduação em Administração na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

**Amyra Moyzes Sarsur**

E-mail: [asarsur@hotmail.com](mailto:asarsur@hotmail.com)

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo; Professora do Curso de Mestrado Profissional da Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo/Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo.

Artigo recebido em 21 de outubro de 2013. Aceito em 25 de maio de 2014.

## Resumo

Este estudo buscou identificar fatores organizacionais que podem influenciar profissionais considerados talentos, pertencentes às gerações *baby boomers*, X e Y, quanto à sua permanência ou efetiva intenção de deixar a organização. A pesquisa utilizou o método do estudo de caso e adotou estratégia quantitativa e qualitativa na coleta e análise dos dados. O estudo foi realizado em uma organização do ramo da fabricação do aço. Os principais fatores de retenção analisados foram o ambiente organizacional, a configuração do trabalho, as condições de trabalho, a gestão do líder, a carreira, a remuneração total, a capacitação e o desenvolvimento. Na primeira etapa da pesquisa, um questionário eletrônico foi respondido por 212 empregados e a análise dos resultados ocorreu por meio da estatística multivariada. Na segunda etapa, foi utilizada a entrevista semiestruturada, sendo sujeitos da pesquisa 10 empregados representantes das gerações *baby boomers*, X e Y. Nessa etapa, os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, por categoria temática, em razão de temas considerados relevantes. Quanto aos resultados, verificou-se que não existe um único fator de influência na retenção, mas um conjunto de fatores que leva os indivíduos a permanecer na organização e que sua ausência colabora significativamente com sua intenção de saída. Evidenciou-se a não existência de diferenças significantes entre as três gerações pesquisadas no que se refere aos fatores de impacto na retenção, na permanência e na intenção de saída.

Palavras-chave: Retenção. Talento. Gerações.

### ***Factors that influence talents' and performers' retention, permanence and decision to leave the company***

#### *Abstract*

*This study sought to identify organizational factors that may influence the professionals considered to be talented, belonging to generations baby boomers, X and Y as regards to their stay or their effective intention to leave the company. This research used the case study methodology, and adopted quantitative and qualitative data collection and analysis. The study was conducted in a steel manufacturing organization. The main factors of retention analysed were work environment, configuration of work, working conditions, leadership management, career, total compensation, training and development. In the first stage of the research, an electronic questionnaire was answered by 212 employees, and multivariate statistics was used to analyse the results. In the*

*second stage, a semi-structured interview was conducted with 10 subjects, who are representative of generations baby boomers, X and Y. In the latter stage, content analysis technique was used to examine data by theme category, considering the relevant themes. In relation to the outcomes, it was verified that there is not only one factor that influences retention, but rather a set of factors that contributes to the stay of individuals in the company, and also that the absence of that one factor significantly concurs to their intention to leave the company. It has become evident that there are no significant differences among the three generations surveyed as far as impact factors of retention, permanence and intention to leave are concerned.*

*Keywords: Retention. Talent. Generations.*

## 1 INTRODUÇÃO

Muito tem sido discutido acerca da importância dos aspectos intangíveis de uma organização para que se tenha diferencial em um cenário competitivo, com amplo acesso à obtenção de recursos materiais, sistemas e métodos. Esse contexto tem evidenciado a relevância das pessoas, vistas como elemento na criação de vantagem competitiva, e logo, a busca das organizações por indivíduos talentosos, conforme afirma Sant'Anna (2008).

Sob essa perspectiva, as empresas acabam dependendo cada vez mais do grau de satisfação, envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Destaca-se, porém, que o comprometimento esperado pelas organizações não mais se sustenta no discurso preparado sobre os objetivos sociais ou a importância da empresa, nem na relação direta com salários e benefícios, mas no atendimento das expectativas e necessidades daqueles que a organização espera manter em seu quadro por contribuírem com resultados que impactam na sustentabilidade do negócio (DUTRA, 2011).

Frente a esse contexto, o custo relacionado à perda de um profissional considerado chave para a empresa tende a ser alto. Esse custo pode estar relacionado a fatores como perda de conhecimento e da competência individual para a concorrência; descontinuidade do trabalho; perda de investimentos realizados no desenvolvimento dos profissionais e tempo para atrair, contratar, aculturar e desenvolver outro profissional. Diante disso, reter pessoas nas organizações pode representar um desafio a ser enfrentado. A ele, soma-se outro desafio, que diz respeito à existência de um ambiente multigeracional nas organizações, representado por profissionais de várias gerações, com valores, comportamentos, necessidades e expectativas muitas vezes diferentes (SMITH, 2008; TOLBIZE, 2008).

Partindo-se do pressuposto de que as experiências que moldaram as gerações têm implicações importantes na percepção dos indivíduos em relação à vida organizacional, ao papel que o trabalho exerce em suas vidas e àquilo que esperam receber de recompensa na esfera profissional (BEECHLER; WOODWARD, 2009; MANION, 2009; PARRY; URWIN, 2010; SMOLA; SUTTON, 2002; TOLBIZE, 2008), a retenção de profissionais parece ganhar maior grau de complexidade. Esse é o pano de fundo sobre o qual se estruturou a pesquisa que resultou neste artigo e que partiu da seguinte questão: Quais os principais fatores organizacionais que podem levar empregados considerados talentos das três últimas gerações a permanecerem ou a terem a efetiva intenção de deixar a organização?

O objetivo central do estudo foi verificar quais os principais fatores organizacionais que podem levar os empregados considerados talentos das três últimas gerações – *baby boomers*, X e Y – a permanecerem ou terem a efetiva intenção de deixar a organização. Para alcançar tal objetivo, foram traçados objetivos intermediários:

- a) conhecer a percepção dos empregados considerados talentos quanto à existência de fatores de retenção na empresa;
- b) identificar o grau de influência de cada fator sobre a permanência dos talentos na empresa;
- c) identificar o grau de influência de cada fator sobre a intenção de deixar a organização;
- d) analisar se os fatores que influenciam na permanência ou intenção de sair da organização são os mesmos para os membros da geração dos *baby boomers*, da geração X e da geração Y;
- e) analisar o impacto das variáveis de perfil nos fatores de retenção, permanência ou saída.

Os principais fatores de retenção analisados são o ambiente organizacional, a configuração do trabalho, as condições de trabalho, a gestão do líder, a carreira, a remuneração total, a capacitação e o desenvolvimento (BRANHAM, 2002; DUTRA, 2011; HOLTOM et al., 2008; MITCHELL et al., 2001; POGORZELSKI; HARRIOTT; HARDY, 2011). O estudo lançou o olhar sobre dois tipos de profissionais de uma grande organização do ramo de fabricação do aço: aqueles vistos como talentos e os que são considerados profissionais-chave, denominados *performers*. Tratam-se de dois grupos importantes para a empresa em estudo,

pois geram diferencial competitivo para a empresa, seja por suas qualificações e competências aplicadas ao negócio e pelos resultados oriundos do desempenho, seja pelo potencial que manifestam. O recorte foi feito por gerações considerando-se os *baby boomers*, a geração X e a geração Y.

O levantamento feito pelos autores do estudo mostrou que há mais pesquisas dirigidas ao processo de atração de pessoas do que ao processo de retenção e as que tratam da retenção se relacionam à análise das políticas e práticas adotadas. Quanto ao tema Gerações no campo da gestão de pessoas, há evidências de que existem poucos estudos empíricos no Brasil, e a maior parte, analisa o fator geracional em relação à carreira e ao comprometimento organizacional (CORDEIRO; FREITAG; ALBUQUERQUE, 2012). Este estudo espera, assim, contribuir para o aprofundamento da pesquisa nesses dois campos, sobretudo na identificação de fatores que possam impactar a retenção de pessoas nas organizações, considerando-se que as diversas gerações apresentam diferentes expectativas.

O artigo está estruturado em mais quatro seções, além desta introdução: referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados e conclusão. Cada seção apresenta subseções que foram criadas com o intuito de melhor organizar o texto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo do tempo as organizações têm adotado classificações que categorizam os profissionais pelo seu potencial e desempenho para a definição, a adequação e a aplicação de políticas e práticas de gestão de pessoas. Quanto ao significado de talento no âmbito organizacional e suas principais características, a literatura aponta que não existe uma descrição básica do que seria talento no quadro organizacional, já que têm focos diferentes, agregam características e se completam.

Para Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), talento é a soma das habilidades de uma pessoa, os seus dons intrínsecos, conhecimentos, experiência, inteligência, julgamento, atitude, caráter e também a capacidade de aprender e a vontade de crescer. Na mesma linha, Dresselhaus (2010) propõe que os atributos que caracterizam um talento são conhecimento, habilidades, atributos pessoais e experiência profissional e complementa que estes definem as posições que os indivíduos devem ocupar nas organizações. Em um contexto organizacional globalizado e competitivo, não basta ter

raciocínio privilegiado, sólida formação acadêmica e vasta cultura geral. É necessário apresentar a capacidade de mudar e se adaptar a novos ambientes pluriculturais, agregada ao entusiasmo e à energia para atuar nesse ambiente de negócios (DREHER et al., 1999).

Ulrich (2007) entende talento como produto da competência, contribuição e compromisso, visto que essa equação apresenta um multiplicativo em vez de um aditivo. Se um dos três termos estiver ausente, os outros dois não o irão substituir. Para o autor, ter competência é ser capaz de fazer as tarefas de hoje e de amanhã, mas isso não é suficiente. Ele destaca na sua definição de talento dois conceitos adicionais: compromisso e contribuição. O empregado está disposto e faz uma contribuição real e, assim, é visto pela organização como capaz de produzir resultados diferenciados.

Na visão de Mäkelä, Björkman e Ehrnrooth (2010), a maioria das grandes multinacionais define talento como o empregado que tem elevado desempenho e potencial e vontade para crescer na organização. Gallardo-Gallardo (2011) adverte que desempenho superior não é o talento por si só e deve ser visto como a consequência de ter talento. Para essa autora, talento diz respeito a pessoas que têm e aplicam um conjunto de competências diferenciadoras que lhes permite alcançar desempenho superior ou um resultado excepcional em uma função específica de determinada organização.

Na quase totalidade, os conceitos de talento trazem características que devem estar presentes no indivíduo, como desempenho, entrega de resultados, potencial, capacidade de transformar, de assumir riscos e de aprender, vontade de crescer, comprometimento, etc. A não existência de consenso entre os autores citados sobre a definição de talento nas organizações leva à concordância com Gallardo-Gallardo (2011), que afirma que o termo talento não é delimitado, mas simplesmente subentendido.

Como o conceito de talento nas organizações muitas vezes é ajustado ao cenário organizacional se considerando os elementos e as características do ambiente e as competências necessárias ao negócio (GALLARDO-GALLARDO, 2011), as diferentes abordagens dos autores podem ajudar as empresas a definirem suas políticas e práticas de gestão de talentos.

Esse ponto é evidenciado na pesquisa sobre gestão de talentos realizada por Iles, Chuai e Preece (2010), quando identificam diferentes formas de entendimento de talento com perspectivas distintas para a gestão de pessoas por empresas de vários segmentos: como empregados-chave de desempenho diferenciado; como aqueles com alto valor estratégico e escassos no mercado de trabalho; como pessoas com as competências centrais do negócio, que ocupam posições estratégicas; como todos os empregados que preenchem os requisitos do trabalho.

Para efeitos deste estudo, optou-se por considerar os seguintes argumentos: empregados-chave de desempenho diferenciado e empregados com alto valor estratégico. Essa escolha permitiu que o estudo contemplasse dois importantes grupos na empresa pesquisada um deles denominado talento e outro chamado de *performer*.

Em ambos os grupos são ainda estimadas distintas características relacionadas às gerações às quais pertencem tais indivíduos. Nesse sentido, este estudo abordará a seguir os conteúdos relativos às gerações.

## 2.2 GERAÇÕES E SUAS CARACTERÍSTICAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O termo geração relaciona-se a um grupo de pessoas que, por terem nascido em determinado período de tempo, vivenciaram acontecimentos históricos, econômicos e sociais significantes em estágios cruciais do seu desenvolvimento (adolescência e início da vida adulta) que influenciaram sobremaneira seus valores, suas atitudes e suas crenças (ERICKSON, 2009; PARRY; URWIN, 2010; TOLBIZE, 2008). Essa influência não necessariamente significa que características ou atributos sejam rigorosamente compartilhados por todos os indivíduos nascidos nesse mesmo período. Histórias de vida, personalidade e valores individuais podem ser responsáveis pelo fato de algum indivíduo nascido em uma geração ter expectativas e comportamentos característicos de outra geração próxima de sua idade. Assim, a proximidade de idade é apenas uma demarcação potencial, pois é o âmbito histórico e social que aproxima as pessoas de uma mesma geração, integrantes de uma mesma faixa etária (TOMIZAKI, 2010).

Na atualidade, em quase todas as organizações existem pelo menos três gerações convivendo, cada uma com aspirações e contratos psicológicos diferentes com as suas lideranças, o que pode ocasionar conflitos (LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008). Existem divergências entre autores quanto ao ano de início de cada geração, mas eles não diferem significativamente quanto às suas características (PARRY; URWIN, 2010; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). É possível observar algum alinhamento quanto aos períodos abordados pelos autores e seus eventos críticos que marcaram uma geração e, no Brasil, em geral, são adotados os parâmetros de autores norte-americanos. Para permitir um estudo comparativo, considerou-se o período de nascimento de cada geração, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Referência de períodos por geração

Elementos de referência	Gerações		
	<i>Baby Boomers</i>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
Nascimento	1946 a 1960	1961 a 1980	1981 a 2000
Entrada na adolescência	1960 a 1974	1975 a 1994	1995 a 2014
Entrada mercado trabalho	1969 a 1983	1984 a 2003	2004 a 2023
Idade em 2013	53 a 67 anos	33 a 52 anos	13 a 32 anos

Fonte: adaptado de Zemke, Raines e Filipczak (2000) e Erickson (2011).

As pessoas da geração *baby boomers* vivenciaram a esperança pelo desenvolvimento econômico do pós-guerra, o aumento da competitividade e da dedicação ao trabalho em detrimento da vida pessoal e da necessidade de reconhecimento e valorização. Em geral, essa geração vive para trabalhar, atua conforme regras estabelecidas, demonstra forte lealdade com a organização e procura segurança nessa relação. Tende a preferir sistemas de reconhecimento por senioridade, sendo indicadores de sucesso a posição ocupada na hierarquia e o ganho financeiro. No ambiente organizacional evita conflitos, utiliza a habilidade política ao lidar com a autoridade e é cautelosa diante de mudanças (AMARAL, 2004; ERICKSON, 2011; TOLBIZE, 2008; ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000).

A geração X não vivenciou o mesmo clima de otimismo da geração anterior. De modo geral, os indivíduos pertencentes a tal geração são caracterizados como mais práticos, francos, com foco em resultados, pensam mais em si e não se apegam demasiadamente a cargos ou empregos, estando mais abertos a mudanças e às movimentações de carreira, desde que atendam aos seus objetivos. Buscam um trabalho que tenha sentido claro, com autonomia e liberdade (AMARAL, 2004; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; PARRY; URWIN, 2010; TOLBIZE, 2008; ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000). É uma geração com maior foco em realizações, seus membros enxergam o trabalho como um lugar para aprender e crescer, são mais empreendedores do que os da geração anterior e gostam de arriscar. Atualmente é a geração que está no ápice da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos do topo organizacional.

Nascidos em um mundo globalizado, na era digital, a geração Y é a que cresceu acostumada a ser valorizada e a se sentir especial. As pessoas dessa geração

apresentam características de autoconfiança, ousadia, independência, inquietação e aversão a regras (AMARAL, 2004; ERICKSON, 2008; IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; SMITH, 2008; SMOLA; SUTTON, 2002). Criada na era de rápidas e constantes mudanças, essa geração tende a necessitar de avanços rápidos na carreira, o que a impulsiona a mudar de organização. O foco é ter sucesso o mais cedo possível na sua carreira e ser reconhecido pelos grupos sociais com que se relaciona (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Cada geração que entra no mercado de trabalho apresenta um conjunto único de motivações e aspirações. Para manter seus talentos de várias gerações, torna-se necessário para as organizações a identificação desses motivadores para terem elementos que permitam explorar novas abordagens e atuar nos principais fatores de retenção de pessoas que contribuem para o seu crescimento e posicionamento competitivo no mercado.

Nesse sentido, é fundamental conhecer e desenvolver tais fatores nas organizações, conforme explorado a seguir.

## 2.3 MÚLTIPLOS FATORES DE RETENÇÃO

O que atrai uma pessoa considerada talento a trabalhar na organização deveria ser um dos principais pontos para que as áreas de Recursos Humanos (RH) analisassem o fenômeno retenção. Brown et al. (2003) lembram que muitas empresas agem quando a fuga de talentos já começou. Em vez de esperar, elas deveriam identificar o que os atraiu e o que os motiva a permanecer na empresa.

De forma mais ampla, algumas razões aparecem em estudos e pesquisas como impulsionadoras do processo de saída das organizações de profissionais considerados talentos. Carreira, remuneração, recompensas e contexto do trabalho representado pelo ambiente, pressão e estresse, estilos de gestão e de trabalho, desafios e, até mesmo, local de trabalho são fatores citados como os de maior impacto no processo de retenção (BRANHAM, 2002; DUTRA, 2011; HOLTOM et al., 2008; MITCHELL et al., 2001; POGORZELSKI; HARRIOTT; HARDY, 2011). Nas pesquisas de satisfação no emprego, a remuneração e o pacote de benefícios aparecem sempre como os fatores de menor favorabilidade, mas oportunidades de crescimento e desenvolvimento de habilidades e capacidades já podem ser consideradas tão importantes quanto. Ressalta-se que, quando empregados sentem que sua remuneração é justa, ou seja, de acordo com o trabalho realizado, e apoiada

por boas práticas de gestão, a perspectiva de ganhar um pouco mais em outra organização geralmente não é suficiente para os atrair (BRANHAM, 2002).

Na atualidade, quando se fala em retenção, principalmente de talentos, observa-se mais preocupação com aspectos do ambiente organizacional e seu impacto na satisfação do trabalho (SARSUR; PEDROSA; SANT'ANNA, 2003). De acordo com Branham (2002), as pessoas não toleram trabalhar em um ambiente que seja hostil e desgastante, que gere estresse e conflitos. Acrescenta-se que, quando uma pessoa reconhece seu trabalho como significativo e importante, sente-se mais motivada, existindo grande probabilidade de não aceitar qualquer proposta para a mudança de empresa (BRANHAM, 2002; MANION, 2009). Outro ponto importante é o sentido de propriedade que tanto as pessoas buscam no trabalho e pode aumentar o orgulho e o prazer de fazer parte da organização. Isso tende a acontecer quando a empresa permite às pessoas se responsabilizarem pelos resultados de suas decisões, terem autonomia para atuar e sentirem que suas opiniões e ideias são importantes (MANION, 2009; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

As pessoas estão buscando maior equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Variáveis como flexibilidade de horário e local, carga de trabalho, tempo disponibilizado para a empresa e pressão por resultados de trabalho são fatores estressantes e que cada vez mais aparecem como influenciadores no processo de tomada de decisão para a mudança de empresa (BRANHAM, 2002; HOLTOM et al., 2008).

Observando o conjunto de considerações sobre talentos e gerações, foram determinados os procedimentos metodológicos para a efetivação da pesquisa.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Apresentado o objetivo da pesquisa, optou-se pelo uso do método do estudo de caso, por se tratar do estudo de evento contemporâneo em um contexto real (YIN, 2001), que permite aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente esclarecidos e identificar com maior precisão os comportamentos presentes (MATTAR, 1993; YIN, 2001). De acordo com Eisenhardt (1989), a existência de múltiplas fontes de evidência no estudo de caso se deve à combinação de técnicas de coleta de dados, como questionários, documentos, entrevistas e observações. Yin (2001) pontua que, por meio dessas fontes de evidências, os dados podem ser triangulados e beneficiados pelas proposições teóricas que direcionaram a coleta e a análise de dados.

Este estudo utilizou como fontes de evidência um questionário eletrônico, entrevistas semiestruturadas e a pesquisa em documentos da empresa. Assim, foi

adotada estratégia tanto quantitativa quanto qualitativa na coleta e na análise de dados. Segundo Richardson (1999), é relevante combinar dados quantitativos com qualitativos, o que pode ser justificado pela sua complementaridade no planejamento da pesquisa, na coleta de dados e na análise das informações.

O estudo foi realizado em uma unidade de negócios de uma grande organização do ramo da fabricação do aço. A unidade pesquisada situa-se em uma cidade de pequeno porte e conta com aproximadamente 6000 empregados em seu quadro funcional.

Essa empresa foi escolhida a partir do atendimento aos requisitos considerados relevantes para este estudo, a saber, ser de grande porte e trabalhar com produtos/serviços em mercados de grande competitividade. Justifica-se essa escolha uma vez que se supõe que empresas de grande porte reúnem um número expressivo de profissionais considerados de alta qualificação e alto potencial, empregam profissionais de várias gerações em seu quadro, possuem maior nível de organização e estruturação interna, bem como adotam modelos de gestão e tecnologias organizacionais reconhecidamente inovadores.

A pesquisa ocorreu em duas etapas; na primeira, o questionário enviado por meio de correio eletrônico foi o instrumento utilizado para a coleta dos dados. Ele é composto de 30 questões fechadas, agrupadas em três blocos, que buscaram identificar a percepção do empregado quanto a fatores de influência na retenção pela empresa, fatores de influência para a permanência na empresa e fatores de influência para a saída da empresa. Em um quarto bloco, há questões que visam traçar o perfil do respondente. A escala utilizada é do tipo Likert, com cinco níveis. As questões versam sobre os fatores e as variáveis presentes no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores e variáveis de retenção

Fator	Variáveis para Pesquisa
Ambiente organizacional	Respeito, liberdade de expressão, ambiente de aprendizado, clima organizacional, imagem da empresa
Configuração do trabalho	Autonomia, desafios, cooperação e trabalho em equipe, acesso a à informação, importância do meu trabalho para empresa
Condições de trabalho	Interferência do trabalho na vida pessoal, pressão no trabalho, localização física do trabalho
Gestão do líder	Orientação e apoio do gestor, <i>feedback</i> , reconhecimento
Carreira	Plano de carreira, possibilidades de crescimento, critérios de ascensão, vivência internacional, segurança no emprego
Remuneração e benefícios	Salário, remuneração por resultados, benefícios
Capacitação e desenvolvimento	Investimento em capacitação, oportunidades de desenvolvimento

Fonte: os autores.

O questionário foi validado estatisticamente com base na modelagem de equações estruturais, uma proposição estatística das relações entre as variáveis e, para tanto, utilizou-se o método *Partial Least Squares* (PLS). A avaliação do modelo quanto à validade convergente dos construtos foi realizada baseada na *Average Variance Extracted* (AVE) e o *software* utilizado foi o Smart PLS 2.0 M3. Foram ajustados três modelos: avaliação dos fatores de retenção na empresa, avaliação dos fatores organizacionais como influentes na permanência e, por último, avaliação dos fatores organizacionais como influentes na saída. O modelo proposto teoricamente para os fatores de retenção se comprovou no estudo realizado.

Para a definição da população-mãe, foram estabelecidos três critérios: ser considerado talento ou *performer* pela empresa, formação mínima em nível de graduação e ocupação de cargo da carreira técnica ou gerencial, excluindo ocupantes de cargos de direção e empregados cedidos a outras unidades da empresa.

A definição de quem eram os talentos ou *performers*, de acordo com o conceito escolhido nesta pesquisa, ocorreu por meio de documento interno da empresa que os classifica com base na ferramenta denominada matriz *Nine Box*, apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Matriz *Nine Box*

		4	2	1
Potencial/ Comportamento	Alto			
	Médio	7	5	3
	Baixo	9	8	6
		Baixo	Médio	Alto
		Desempenho		

Fonte: os autores.

A empresa pesquisada denomina talento as pessoas que ocupam os quadrantes 1, 2 e 3. Estas são vistas como diferenciadas em termos dos resultados apresentados, do comportamento e do potencial de atuação futuro. Nos quadrantes 4, 5 e 6 estão os empregados classificados como *performers*, que sustentam a empresa nos patamares atuais de desempenho, têm competências e qualidades para a sua

atuação nas tarefas do presente, mas ainda não demonstram potenciais a serem desenvolvidos para atuarem em tarefas mais complexas e têm pontos de melhoria a serem trabalhados.

Partindo dos critérios definidos, a amostra inicial foi composta de 260 empregados (116 talentos e 144 *performers*). A amostra final foi composta de 212 participantes, sendo 94 talentos e 118 *performers*. Essa amostra representou 81,55% do público convidado. A amostra se configura neste estudo como não probabilística (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A análise dos resultados obtidos do questionário aplicado ocorreu por meio da estatística multivariada, considerando que as variáveis estudadas são inter-relacionadas e o objetivo é medir, explicar e prever o grau de relação entre variáveis estatísticas (HAIR et al., 2009).

Na segunda etapa da coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada. Segundo Flick (2004, p. 89), “[...] é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada.” Assim, justifica-se o uso desse tipo de entrevista como complemento aos dados obtidos por meio do questionário.

Foram entrevistados 10 empregados da unidade pesquisada representantes das três gerações (*baby boomers*, X e Y), pertencentes à carreira técnica e à carreira gerencial, do sexo feminino e do masculino. Nas entrevistas, buscou-se conhecer a percepção deles em relação à empresa, ao seu sistema de gestão de pessoas e aos possíveis motivos para a permanência ou o desligamento da empresa. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria temática em razão de temas considerados relevantes, conforme segue: pontos fortes e negativos da empresa; pressão no trabalho; aspectos de atração em outras empresas; possibilidade de carreira e atributos valorizados; influência da idade na carreira; gerações: convivência, oportunidades e atuação dos gestores; e, tratamento dispensado ao grupo dos talentos.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra participante da primeira etapa tem o seguinte perfil predominante: 84,9% pertencem ao sexo masculino; 67,9% possuem filhos; 80,2% representam pessoas casadas; 79,2% têm escolaridade mínima acima da graduação (pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*); 70,7% estão há mais de seis anos na empresa; 64,2% residem na cidade sede ou em duas cidades em seu entorno; 58,5% estão enquadrados na carreira técnica; e, 61,8% pertencem à geração X.

#### 4.1 AVALIAÇÃO COMPARATIVA ENTRE TALENTOS E *PERFORMERS*

Para a avaliação de existência de diferença significativa nas médias dos fatores entre os públicos A (talento) e B (*performer*), foi realizado o teste t de *Student* de comparação de médias. Para valores da estatística em teste abaixo de 0,05 existe diferença significativa entre os dois grupos no nível de 95% de confiança. As hipóteses relacionadas ao teste são:  $H_0$ : as médias dos públicos A e B são iguais;  $H_a$ : as médias dos públicos A e B são diferentes. Os resultados apontaram não existir diferença nas médias dos fatores (os valores p são superiores a 0,05) entre os públicos A e B para as três dimensões pesquisadas (retenção da empresa, permanência e saída). Dessa forma, optou-se por usar conjuntamente a amostra composta de 94 respondentes classificados como talentos e 118 como *performers*.

#### 4.2 DESCRIÇÃO GERAL DOS FATORES

Após a validação dos três modelos, dos fatores e suas dimensões (retenção, permanência e saída), eles foram operacionalizados a partir dos escores não padronizados produzidos pelo *software* Smart PLS 2.0. Tais escores possuem a mesma escala dos dados originais, ou seja, de 1 a 5. Diante disso, foi também utilizado o intervalo de confiança para a média dos escores e sua interpretação ocorreu da forma mostrada no Quadro 3.

Quadro 3 – Avaliação do intervalo de confiança

Limite	Conclusão
Limite superior abaixo de 3	Discordância
O valor 3 está contido no intervalo	Neutralidade
Limite inferior acima de 3	Concordância

Fonte: os autores.

As médias encontradas nos fatores e nas variáveis das três dimensões (retenção, permanência e saída) apresentam um limite inferior do intervalo de confiança superior a três, indicando a existência dos fatores de retenção na organização, a importância deles como fatores de permanência e a sua ausência como fatores de saída.

Para criar um *ranking* entre os fatores, foi realizado um teste de hipóteses para amostras emparelhadas, considerando-se que se tratam de amostras dependentes (o

mesmo indivíduo possui um índice para cada um dos sete fatores). O teste indicou o fator ambiente organizacional como o principal, estando presente na empresa, impactando a permanência e como impulsionador de uma possível saída. Para efeito deste estudo, compõem esse fator as variáveis: respeito, liberdade de expressão, ambiente de aprendizado, clima organizacional e imagem da empresa, conforme o Quadro 2. Os fatores carreira e capacitação/desenvolvimento aparecem na última posição na dimensão retenção, indicando menor impacto, como fatores de retenção existentes na empresa. Em contrapartida, tais fatores aparecem com alta influência na decisão de saída (Tabela 1).

Tabela 1 – Percepção dos fatores organizacionais

Fator	Limite inferior do intervalo de confiança			Ranking		
	Dimensão			Dimensão		
	Retenção	Permanência	Saída	Retenção	Permanência	Saída
Ambiente organizacional	4,13	4,40	4,11	1°	1°	1°
Remuneração e benefícios	3,43	4,25	4,07	2°	2°	1°
Configuração do trabalho	3,93	4,26	3,91	3°	2°	2°
Gestão do líder	3,86	4,20	3,80	3°	2°	2°
Condições de trabalho	4,01	4,22	3,65	4°	2°	3°
Carreira	3,37	4,27	3,95	5°	2°	2°
Capacitação e desenvolvimento	3,75	4,20	3,80	5°	2°	2°
Avaliação geral dos fatores	3,84	4,29	3,95			

Fonte: os autores.

#### 4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Na análise estatística descritiva das respostas do questionário referentes à percepção dos respondentes sobre a empresa e sobre o impacto das variáveis na permanência ou saída da empresa, a quase totalidade dos resultados indica concordância com as afirmações (limite inferior do intervalo de confiança superior a três). Um ponto que desperta atenção

é que, das 26 variáveis pesquisadas, 24 apresentaram média superior a quatro (intervalo de 1 a 5) na percepção dos empregados quanto à influência para a permanência. Esse dado, complementado pelo resultado da dimensão retenção da empresa, no qual as médias foram superiores a três, indicando concordância com as afirmações, permite considerar a existência de ações pela empresa que contribuem para a retenção.

A variável de maior destaque na média nas três visões pesquisadas foi respeito. As respostas mostram que os empregados entendem que na empresa eles são tratados com respeito, sendo essa variável a mais importante para a permanência e, caso ela não existisse, seria a variável que mais influenciaria na saída da empresa.

Nas variáveis que impactam tanto a permanência quanto a saída, destaca-se a possibilidade de crescimento profissional como uma das três mais importantes para a decisão de permanência ou saída. Na variável plano de carreira, a questão relacionada ao igual valor atribuído pela empresa à carreira técnica e à carreira gerencial foi a que obteve a pior avaliação na dimensão que analisa a sua existência como fator de retenção e também na dimensão permanência. Em síntese, as três variáveis de maior e menor pontuação na percepção dos empregados são as constantes do Quadro 4.

Quadro 4 – Variáveis de maior e menor impacto

	Dimensão		
	Retenção	Permanência	Saída
<b>Maior Pontuação</b>	Respeito	Respeito	Respeito
	Imagem da empresa	Interferência do trabalho na vida pessoal	Possibilidade de crescimento
	Interferência do trabalho na vida pessoal	Possibilidades de crescimento	Clima organizacional
<b>Menor Pontuação</b>	Plano de Carreira – Valoração carreira técnica <i>versus</i> gerencial	Localização do trabalho	Pressão no trabalho
	Salário	Segurança no emprego	Localização do trabalho
	Critérios de ascensão	Plano de Carreira – Valoração carreira técnica <i>versus</i> gerencial	Segurança no emprego

Fonte: os autores.

#### 4.4 ANÁLISE DOS FATORES POR GERAÇÕES

Para avaliar a existência de diferença significativa dos fatores entre as três gerações, aplicou-se a técnica Análise de Variância (Anova), que realiza comparações entre todos os pares possíveis de serem formados dos três grupos (*baby boomers*, geração X e geração Y) e análise da correlação de Pearson. Como resultado do teste, encontra-se o valor p. Caso exista ao menos um par com uma diferença significativa, o valor p será inferior a 0,05.

Constatou-se que não existe situação em que exista alguma diferença significativa entre as médias dos três grupos (todos os valores p são superiores a 0,05 para todos os fatores estudados, nas três gerações em questão). Com isso, pode-se inferir que não existe diferença considerável entre as três gerações quanto à avaliação dos fatores organizacionais influentes na retenção, permanência e saída.

Tal fator pode ser explicado pelo processo de aculturação do conjunto do grupo que, pertencendo à mesma organização, tende a possuir um determinado perfil e ter comportamentos assemelhados. Nesse sentido, estudos em distintas organizações para efeito comparativo seriam enriquecedores nessa análise.

#### 4.5 COMPARAÇÃO DOS FATORES COM AS VARIÁVEIS DE PERFIL

Buscou-se comparar os fatores pesquisados em relação às variáveis de perfil (sexo, estado civil, posse de filhos, grau de escolaridade, tempo na empresa, carreira atual, posição na carreira, local de trabalho e cidade de residência) utilizando a técnica intitulada *Chi-Square Automatic Interaction Detector* (Chaid). A análise apontou que:

- a) gestores avaliam melhor as possibilidades de carreira na empresa do que técnicos;
- b) o tempo de deslocamento residência *versus* trabalho é ponto de influência para a possível saída da empresa;
- c) empregados com filhos avaliaram melhor que os demais os fatores condições de trabalho, remuneração/benefícios e configuração do trabalho, para a permanência na empresa;
- d) empregados com mais de 15 anos de empresa e menos de três anos consideram, em patamar quase equivalente, o fator condições de trabalho na retenção. Esse dado permite deduzir que não existe correlação direta de retenção pelo fator condições de trabalho com a variável de perfil tempo de trabalho na empresa;

- e) o fator gestão do líder é mais bem considerado pelos indivíduos que possuem somente graduação. Esse dado mostra que quanto menos escolaridade, maior a valoração da gestão do líder na retenção;
- f) os indivíduos com escolaridade até especialização ou MBA consideram o fator capacitação e desenvolvimento com mais impacto na sua permanência e também na possível saída da empresa. Isso significa que a presença desse fator influencia mais esse grupo a permanecer na empresa e, a sua ausência, da mesma forma, leva-o à decisão de saída;
- g) a correlação entre o fator ambiente organizacional e a variável carreira atual indicou que os indivíduos da carreira gerencial veem esse fator como mais relevante do que os indivíduos da carreira técnica. Isso indica que a não existência das variáveis que compõem o fator ambiente organizacional (respeito, liberdade de expressão, ambiente de aprendizado, clima organizacional e imagem da empresa) pode levar empregados da carreira gerencial, em especial, a saírem da empresa;
- h) em relação à remuneração e aos benefícios, os resultados mostram que para os empregados que possuem filhos, o salário, a remuneração por resultados e os benefícios recebidos da empresa têm mais influência na sua permanência na empresa.

#### 4.6 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS

Na segunda etapa da pesquisa, as entrevistas realizadas com 10 empregados representantes das três gerações buscaram conhecer a sua percepção em relação à empresa, ao sistema de gestão de pessoas e aos possíveis motivos para a sua permanência ou o desligamento. Alguns dos resultados encontrados confirmaram e esclareceram diversos achados obtidos na primeira etapa da pesquisa.

Os entrevistados indicaram como principais pontos fortes da organização e que influenciam na sua permanência: ambiente agradável e de respeito para trabalhar; autonomia; possibilidade de carreira; trabalho desafiador; aprendizado; reconhecimento do trabalho, organização dos processos e ferramentas de gestão. O ambiente de trabalho é destacado, confirmando os dados obtidos na primeira etapa, na qual o fator ambiente organizacional tem a mais alta média entre os fatores de retenção da empresa. Esses fatores alinham-se à discussão existente na literatura de que convivência agradável, colaboração, sentimento de equipe e níveis adequados de autonomia, entre outros, influenciam significativamente para que as pessoas definam a empresa como boa para

trabalhar (MANION, 2009; TOLFO; PICCININI, 2011). Não obstante, em termos gerais, os resultados apontam para a não existência de um fator único de destaque, mas para um conjunto de variáveis que tornam a empresa atrativa.

Quanto aos pontos negativos que podem influenciar uma possível saída da empresa, os entrevistados enfatizaram aspectos mais relacionados à influência do ambiente externo e ao estilo de gestão da empresa, que impactam o seu trabalho. Eles destacaram as constantes mudanças e a sazonalidade do negócio; o corte de investimentos em desenvolvimento das pessoas em momentos de crise; a lentidão dos líderes na tomada de decisão; a complacência que algumas lideranças têm com o baixo nível de desempenho; a demora dos líderes na comunicação de decisões e de fatos relevantes; e, o receio dos gestores quanto ao confronto no trabalho.

Como a entrevista buscava entender os fatores de influência na retenção, questionou-se sobre quais aspectos de outras empresas poderiam os atrair e os levariam a pensar em sair da atual empresa. Os respondentes destacaram que a outra empresa teria de ter praticamente os mesmos pontos positivos identificados na atual, e que não iriam para empresas menores, sem desafios e com ambiente de trabalho não compatível com seus valores. Ficou evidente a não manifestação explícita da possibilidade de saída e a importância dos pontos considerados fortes na atual empresa como requisitos básicos para uma possível mudança. Esses dados confirmam a percepção de existência dos fatores de retenção na organização, a importância deles como fatores de permanência e a sua ausência como fatores de saída.

Um elemento novo que surgiu nas entrevistas trata da questão relacionada à importância da compatibilidade de valores entre o indivíduo e a organização. A fala de um entrevistado serve como exemplo: “Eu sempre digo que quando os valores da empresa forem contra os meus valores pessoais, vou embora.” (informação verbal). Esse e os demais aspectos abordados se mostram de acordo com aqueles enfatizados por Manion (2009) e Amaral (2004), os quais acreditam que o equilíbrio do trabalho com a vida pessoal, a qualidade nas relações de trabalho, o compromisso com a ética, os desafios, a possibilidade de crescimento, entre outros, influenciam fortemente a decisão de permanência ou saída da organização.

A remuneração foi indicada, por alguns, como um fator importante para a possível decisão de saída, mas ela não apresenta peso maior que outros fatores. Uma das falas demonstra isso: “Já refleti muito a respeito disso, remuneração não me faria sair daqui. A não ser algo estratosférico, algo de outro quilate, mas diferenças normais do dia a dia não me fariam sair daqui.” (informação verbal). Esse posicionamento pode ter uma explicação com base em Branham (2002), segundo

o qual, se os empregados sentem justa sua remuneração considerando o trabalho realizado, a perspectiva de ganhar um pouco mais em outra organização geralmente não é suficiente para os atrair.

A carreira internacional demonstra ser, realmente, um fator de atração, servindo como um convencimento de entrada oferecido pelo programa de *trainee* da empresa. No entanto, constatou-se que, após a realização de algumas viagens internacionais a trabalho ou depois de constituírem família, alguns empregados deixam de considerar relevante a carreira internacional e passam a restringir o aceite de convites para a mudança de país. Em contrapartida, a possibilidade de experiências internacionais por meio de visita a empresas e fornecedores continua valorizada e foi enquadrada como necessidade rotineira de trabalho.

Segundo a percepção dos entrevistados, os motivos para a saída de muitos jovens da geração Y que entraram por meio do programa *trainee* estariam relacionados à ansiedade de crescimento rápido, à não identificação com a empresa e à distância entre o local de trabalho e a cidade onde residem. A ansiedade é uma das principais características da geração Y (AMARAL, 2004; ERICKSON, 2011; SMOLA; SUTTON, 2002) e, agregada ao excesso de expectativas não concretizadas oriundas principalmente de promessas do programa *trainee*, (SARSUR; PEDROSA; SANT'ANNA, 2003) impactam significativamente a saída voluntária de jovens potenciais.

Questionados sobre o impacto da pressão que sofrem no trabalho, considerando ser uma empresa com produção contínua que funciona 24 horas, os entrevistados consideraram a pressão existente adequada à atividade. Isso pode indicar que, se o indivíduo possui condições de responder aos desafios impostos pelo trabalho, a pressão por resultados funciona como fator motivador e propulsor para o seu desenvolvimento, segundo pontuam Holtom et al. (2008) e Scafone, Carvalho Neto e Tanure (2011). Os dados coletados por meio do questionário também indicam a não existência de impacto negativo gerado pela pressão no trabalho.

Quanto aos atributos valorizados pela empresa para crescimento, fica evidente que todos, independentemente de idade ou tempo de empresa, conhecem os atributos que são mais valorizados e concordam que são importantes. Apresentar resultado, ser proativo, ter conhecimento técnico, bom relacionamento, respeito aos colegas, muita vontade de crescer na empresa e comportamento adequado aos valores e à cultura da empresa são os principais. Todos esses atributos aparecem na literatura sobre talentos (DREHER et al., 1999; MÄKELÄ; BJÖRKMAN; EHRNROOTH, 2010; ULRICH, 2007).

O tema influência da idade para o crescimento na carreira foi exposto para os entrevistados e se verificou que a maioria reconhece que existe impacto da idade no crescimento da carreira. Eles ressaltaram que as oportunidades para os mais velhos são restritas e o tempo de casa não se mostra como variável que influencia no crescimento. Quanto ao vínculo afetivo com a empresa, a idade não aparece como influente, mas o tempo de empresa. Isso corresponde ao referido por Tanure, Evans e Pucik (2007), quando apresentam que executivos seniores que sempre trabalharam na mesma empresa manifestam forte vínculo de lealdade.

A pesquisa também buscou compreender os pontos positivos e negativos da convivência de membros de três gerações no ambiente organizacional. Sobre esse aspecto, constatou-se que a maioria percebe como problemática a convivência das pessoas de diferentes gerações. Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) enfatizam que o conflito de gerações é inevitável, pois esses dois grupos, jovens e mais velhos, vivem na sua vida profissional momentos opostos: um com todo o futuro como possibilidade e o outro já na fase final de carreira e com o passado marcando quase tudo o que já fez. Na percepção dos entrevistados existem diferenças marcantes entre as gerações, que levam ao choque principalmente entre as gerações Y e *baby boomers* e elas correspondem ao referenciado na literatura (AMARAL, 2004; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; MANION, 2009; SMOLA; SUTTON, 2002; TOLBIZE, 2008; ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000). A ansiedade e a impaciência, o não aprofundamento, a agilidade, a autoconfiança, a ousadia e a energia foram destacados no comportamento dos membros da geração Y, bem como a necessidade de segurança, a responsabilidade, a dedicação, o valor da experiência e o apego dos *baby boomers* à empresa. Os entrevistados destacaram que os gestores têm de estar preparados para liderar pessoas de diversas gerações, o que é desgastante e muitos o fazem por intuição.

Por fim, abordou-se a existência de tratamento diferenciado para um grupo de empregados tidos como talentos. Todos os entrevistados afirmaram existir essa prática na empresa, que é divulgada e que essas pessoas recebem atenção

diferenciada. As ações de capacitação, desenvolvimento e remuneração são definidas para o indivíduo de acordo com a necessidade identificada e a posição que poderá vir a ocupar. Isso, de alguma forma, corresponde ao que Branham (2002) preconiza, dizendo que a maioria das ações de retenção é pontual e específica. Duarte (2011) complementa a afirmação de que a maior parte das empresas faz gestão da retenção sem regras preestabelecidas e desenvolve ações caso a caso.

Na sequência, o Quadro 5 sintetiza os achados na etapa qualitativa do estudo.

Quadro 5 – Síntese dos achados nas entrevistas

(continua)

Temas pesquisados	Achados
Motivos de vir trabalhar na empresa	Atraídos pelo programa de <i>trainees</i> ; porte e credibilidade da empresa; possibilidade de carreira e desenvolvimento profissional; possibilidade de carreira internacional; oportunidade de trabalho em Minas Gerais; trabalho com desafio.
Pontos fortes da empresa	Ambiente de trabalho; autonomia; possibilidade de carreira; trabalho desafiador; aprendizado; reconhecimento do trabalho; organização dos processos e ferramentas de gestão; morar próximo da empresa; remuneração.
Pontos negativos da empresa	As constantes mudanças e a sazonalidade do negócio; o corte de investimentos no desenvolvimento das pessoas em momentos de crise no negócio; a lentidão dos gestores na tomada de decisão; a complacência que algumas lideranças têm com subdesempenho; a demora dos líderes na comunicação de decisões aos envolvidos no processo; o receio dos gestores quanto ao confronto no trabalho, o que os leva a amenizarem problemas; o custo de moradia na região da usina; distância entre a usina e Belo Horizonte.
Existência/impacto de pressão no trabalho	A pressão no trabalho é adequada à atividade; a pressão desafia e impulsiona para a realização; a pressão não incomoda.
Aspectos de atração em outras empresas para saída	Os pontos considerados fortes na atual empresa são requisitos básicos que devem existir na outra empresa para considerarem a mudança; não manifestação explícita da possibilidade de saída; somente a variável remuneração não atrai; carreira internacional somente se combinada com outros fatores e condicionada ao país; <i>baby boomers</i> e empregados com mais tempo de empresa não têm interesse em sair da empresa; mais jovens que entram pelo programa <i>trainee</i> saem por ansiedade de crescimento rápido, não identificação com a empresa e distância do local de trabalho da cidade onde residem.

Temas pesquisados	Achados
Possibilidade de carreira na empresa e atributos valorizados	Existência de carreira gerencial ou técnica; carreira gerencial mais valorizada pela empresa que a carreira técnica; os principais atributos para crescimento são conhecidos pelos empregados. Atributos valorizados: apresentar resultados, ser proativo, conhecimento técnico, bom relacionamento e respeito aos colegas, muita vontade de crescer na empresa e comportamento adequado aos valores e à cultura da empresa.
Influência da idade para crescimento na empresa	Existe impacto da idade para o crescimento; as oportunidades para os mais velhos são restritas; quanto mais novo, mais possibilidade de crescimento; não existe correlação de tempo de casa com idade e crescimento na carreira; para algumas posições, a empresa considera o perfil e o preparo da pessoa, independentemente da idade.
Gerações: convivência e oportunidades	É problemática a convivência das pessoas de gerações diferentes, principalmente a geração Y com <i>baby boomers</i> ; a resistência é das duas partes; os membros da geração X convivem melhor com a geração Y e os <i>baby boomers</i> ; o comportamento no trabalho da geração Y caracteriza-se pela ansiedade, impaciência, não aprofundamento, agilidade, autoconfiança, ousadia e energia; e da geração <i>baby boomers</i> pela necessidade de segurança, responsabilidade, dedicação, valor da experiência e o apego à empresa.
Atuação dos gestores com equipes de gerações diferentes	Alguns se sentem na obrigação de estarem preparados e outros acham que os gestores não sabem liderar pessoas de gerações diferentes.
Políticas e práticas de gestão de pessoas	São genéricas e igualitárias; equivalem às de empresas de grande porte; distorção na aplicação das políticas e práticas.
Existência de tratamento diferenciado para o grupo de talentos	Existe a prática na empresa, é divulgada para os empregados e essas pessoas recebem atenção diferenciada. As ações de desenvolvimento e retenção não são para o grupo de talentos, mas para cada indivíduo desse grupo, considerando-se perfil e posição futura.

Fonte: os autores.

## 5 CONCLUSÃO

De modo geral, em resposta à pergunta da pesquisa (Quais os principais fatores organizacionais que podem levar empregados considerados talentos das três últimas gerações a permanecerem ou terem a efetiva intenção de deixar a organização?), pode-se afirmar que não existe um único fator de influência na retenção de pessoas na organização, mas um conjunto de fatores. Não obstante, o fator ambiente organizacional destaca-se com o maior peso na retenção, na permanência e também como fator que pode levar à saída, caso esteja ausente.

Ressalta-se que o bom clima de trabalho, pautado pelo respeito, liberdade de expressão, ambiente de aprendizado e imagem da empresa que leva ao orgulho de pertencer, são as variáveis consideradas pelos indivíduos que indicaram neste estudo o fator ambiente organizacional como o principal. Os demais fatores investigados foram avaliados em patamar de concordância alto, o que sinaliza a importância de as empresas atuarem no conjunto de fatores e suas variáveis de retenção. Se a presença dos fatores de retenção influencia a permanência das pessoas na organização, sua ausência colabora significativamente para a saída.

Na dimensão saída, destaca-se o fator remuneração e benefícios com ordem de importância logo após ambiente organizacional, confirmando o que a literatura apresenta, ou seja, o fator remuneração e benefícios é um dos mais importantes na retenção (BRANHAM, 2002; DUTRA, 2011).

Aprofundando na análise dos fatores e aferindo a percepção dos empregados sobre as variáveis relacionadas a cada um deles, identificou-se que as pessoas valorizam principalmente o respeito, o quanto o trabalho permite conciliar a vida profissional com a pessoal e a existência de oportunidades de crescimento profissional na decisão tanto de permanência quanto de saída. Observou-se que o tempo gasto no deslocamento do trabalho para a residência é um ponto de atenção influente na saída daqueles que residem em cidades distantes do local de trabalho, especialmente os mais jovens.

Detectaram-se algumas correlações significativas das variáveis de perfil com os fatores de retenção. Indivíduos da carreira gerencial percebem mais impacto de ambiente organizacional, configuração do trabalho, gestão do líder e capacitação e desenvolvimento na permanência ou na saída. Além disso, a pesquisa mostrou que pessoas que ocupam posição gerencial avaliam melhor a possibilidade de carreira na empresa do que os ocupantes de posições técnicas. As variáveis de perfil posse de filhos, grau de escolaridade e tempo de empresa também se correlacionaram com os fatores de retenção.

Em resposta ao questionamento se os fatores que influenciam a permanência ou a intenção de deixar a organização são os mesmos para a geração *baby boomers*, a geração X e a geração Y, a pesquisa indicou não existir diferenças significativas entre as três gerações. Não obstante, nas entrevistas foram ressaltadas diferenças entre gerações no que diz respeito ao comportamento no ambiente organizacional, dificultando as relações principalmente entre *baby boomers* e geração Y, o que corresponde ao registrado na literatura. Essas constatações podem sinalizar que profissionais de gerações diferentes querem e valorizam as mesmas coisas, mas as

prioridades, as expectativas e os comportamentos podem diferir pelas características peculiares de cada grupo.

Como resultado das entrevistas, constatou-se que os atributos valorizados pela empresa para o crescimento na carreira correspondem, em quase sua totalidade, aos listados na literatura como os que caracterizam os talentos. A ênfase está em apresentar resultados, ser proativo, ter conhecimentos e competências necessárias ao trabalho, manter bom relacionamento com colegas, ter comportamento adequado aos valores e à cultura da empresa, vontade de crescer e gosto pelo trabalho desafiador. Também correspondem à literatura as características marcantes percebidas nas pessoas da geração Y como ansiedade, impaciência, não aprofundamento, agilidade, autoconfiança, ousadia e energia.

Considerando os achados deste estudo, é importante ressaltar que as empresas dependem cada vez mais do grau de satisfação, envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos dos negócios, independentemente das gerações às quais pertencem. O comprometimento acontece principalmente pelo atendimento das expectativas e necessidades dos talentos para a organização e de outros profissionais que ela deseja manter em seu quadro por contribuírem com resultados que impactam a sustentabilidade e o crescimento do negócio.

Por fim, destaca-se que são reconhecidas as limitações desta pesquisa, como a ausência de entrevistas realizadas com os ex-empregados, pois poderiam agregar dados sobre os fatores de influência na retenção, permanência e saída e, ainda, ratificar ou não pontos de vistas daqueles que permanecem na empresa. Outra limitação é que os achados e conclusões se concentraram em grupos específicos de uma única empresa, de grande porte e com uma gestão de pessoas com suporte de práticas avançadas, o que, de alguma forma, restringe os resultados como referências para outros estudos.

Como sugestão para novas pesquisas, propõe-se um estudo comparativo de casos em empresas com outros perfis, como de ramo e porte diferentes, averiguando se os fatores organizacionais de retenção de talentos se diferenciam em virtude dessas duas variáveis. Também a realização de pesquisa que busque compreender as expectativas das gerações existentes nas organizações no Brasil, frente ao trabalho e às práticas organizacionais, pode contribuir para o entendimento dos resultados obtidos pelas práticas de gestão de pessoas adotadas nas organizações.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, S. E. **Virando gente grande**: como orientar os jovens em início de carreira. São Paulo: Gente, 2004.

BEECHLER, S.; WOODWARD, I. C. The global “war for talent”. **Journal of International Management**, n. 15, p. 273-285, July 2009.

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

BROWN, A. et al. Strategic talent retention: using measurement to keep the best. **Strategic HR Review**, v. 2, n. 4, p. 22-27, 2003. Disponível em: <<http://www.commerce.uct.ac.za/Managementstudies/Courses/BUS5033W/2008/Anton%20Schlechter/20080908/strategic%20talent%20retention.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2013.

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; ALBUQUERQUE, L. G. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2012.

DREHER, E. et al. **A guerra pelos talentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DRESSELHAUS, L. Global talent management and the role of social networks. **School of Management and Governance, University of Twente**. Enschede, Dec. 2010. Disponível em: <[http://essay.utwente.nl/60381/1/MSc\\_Lena\\_Dresselhaus.pdf](http://essay.utwente.nl/60381/1/MSc_Lena_Dresselhaus.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2011.

DUARTE, A. **Retenção**: cenário e dilema. São Paulo: Hay Group, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. Stanford University. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 14, 1989.

ERICKSON, T. **E agora, geração X?**: como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

ERICKSON, T. Para que as diferenças? **HSM Management**, São Paulo, n. 74, p. 86-90, mai./jun. 2009.

ERICKSON, T. **Plugged In**: the generation y guide to thriving at work. Boston: Harvard Business School Press, Oct. 2008.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALLARDO-GALLARDO, E. **What do we actually mean by talent in business?: does it really matter?** Documents de Treball de la Facultat d'Economia i Empresa. Col.lecció d'Economia, E11/258, 2011. Disponível em: <[http://www.ere.ub.es/dtreball/E11258.rdf/wp\\_view?set\\_language=en](http://www.ere.ub.es/dtreball/E11258.rdf/wp_view?set_language=en)>. Acesso em: 22 ago. 2013.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLTOM, B. et al. Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. **The Academy of Management Annals**, New York, v. 2, n. 1, p. 231-274, 2008.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; PEREIRA, B. C. S. O uso de coortes em segmentação de marketing. **Organizações & Sociedade**, Brasília, v. 44, n. 15, p. 25-43, nov. 2008.

ILES, P.; CHUAI, X.; PREECE, D. Talent management and HRM in multinational company in Beijing: definitions, differences and drivers. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 179-189, 2010.

LOMBARDIA, P; STEIN, G; PIN, J. R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. **IESE Business School**, Navarra: Universidade de Navarra , n. 753, Mayo 2008.

MÄKELÄ, K.; BJÖRKMAN, I.; EHRNROOTH, M. How do MNCs establish their talent pools? influences on individuals. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 134-142, 2010.

MANION, J. Managing the multi-generational nursing workforce managerial and policy implications. **International Centre for Human Resources in Nursin**, Geneva, 2009. Disponível em: <[http://www.ichrn.com/publications/policyresearch/Multigen\\_Nsg\\_Wkforce-EN.pdf](http://www.ichrn.com/publications/policyresearch/Multigen_Nsg_Wkforce-EN.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2011.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **A guerra pelo talento**: o talento como diferencial estratégico entre as empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MITCHELL, T. R. et al. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, n. 44, p. 1102-1122, 2001.

PARRY, E.; URWIN, P. Tapping into talent: age factor and generation issues. **Institute of Personnel and Development**, London, n. 61, p. 1-42, July 2010. Disponível em: <<http://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2010/08/TappingintotalentFINAL.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2012.

POGORZELSKI, S.; HARRIOTT, J.; HARDY, D. **Finding keepers**: novas estratégias para contratar e reter talentos. Porto Alegre: Bookman, 2011.  
RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, art. 1, jan./jun. 2008.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. S. Onde estão os talentos? onde está a gestão de recursos humanos? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro, 2003.

SCAFONE, L.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Executivos: o difícil equilíbrio entre a carreira e a vida privada. In: KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Transformações e transições nas carreiras**: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. p. 225-252.

SMITH, W. S. Decoding generational differences: fact, fiction... or should we just get back to work? **Deloitte Development**, 2008. Disponível em: <[http://public.deloitte.com/media/0507/250608/us\\_DecodingGenerationalDifferences.pdf](http://public.deloitte.com/media/0507/250608/us_DecodingGenerationalDifferences.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2013.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, n. 23, p. 363-382, 2002.

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

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil**: virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TOLBIZE, A. **Generational differences in the workplace**. Minneapolis: Research and Training Center on Community Living – University of Minnesota, 2008. Disponível em: <[http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2013.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. Qualidade de vida no trabalho nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil: descompassos entre teoria e prática. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 85-112.

TOMIZAKI, K. Transmitir e herdar: o estudo dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, p. 327-346, 2010.

ULRICH, D. The talent trifecta. **Workforce Management**, Chicago, v. 15, n. 86, p. 32-33, set. 2007. Disponível em: <<http://www.workforce.com/article/20070917/NEWS02/309179990>>. Acesso em: 18 dez. 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work**: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace. New York: Amacom, 2000.

## AGRADECIMENTO

Agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo financiamento da pesquisa.

### Como citar este artigo:

CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de *performers*. *RACE*, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, set./dez. 2014. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

Carrara, T.M.P., Nunes, S.C., & Sarsur, A.M. (2004). Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de *performers*. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 13 (3), 1119-1148. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

