

3 Metodologia

Neste capítulo será explicado o método utilizado na pesquisa e a classificação do tipo de pesquisa. Serão descritos o universo e a seleção da amostra, o método de coleta de dados empregado, a formulação das questões de análise e o tratamento estatístico dos dados.

Gil (2010) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Ele nos recomenda uma diagramação de etapas a serem seguidas para o desenvolvimento da pesquisa, que não é absolutamente rígida e pode ser adaptada e simplificada. Em essência, seguimos a recomendação na realização deste trabalho, esclareceremos a seguir a adaptação realizada:

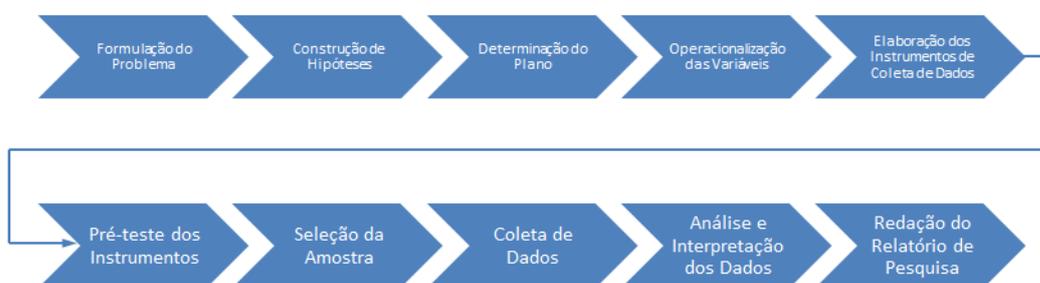


Figura 6: Etapas para desenvolvimento de pesquisa.
Fonte: GIL (2010)

3.1. Tipo de pesquisa

Gil (2010) nos apresenta que uma pesquisa pode ser classificada de diferentes maneiras, e que para que a classificação seja coerente, é necessário definir previamente o critério adotado para classificação, com a possibilidade de estabelecer múltiplos sistemas de classificação e defini-la segundo a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados.

Seguiremos a classificação de nossa pesquisa, conforme suas recomendações.

3.1.1. **Classificação segundo sua finalidade**

Segundo Gil (2010) a finalidade de uma pesquisa pode ser estabelecida em uma de duas grandes categorias: Pesquisa Básica, que reúne estudos e tem por finalidade preencher lacunas no conhecimento; Pesquisa Aplicada, abrangendo estudos já elaborados com a finalidade resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem.

Como dito anteriormente, o tema Longevidade é um tema relativamente bem estudado sob os aspectos de estratégia, entretanto sob a ótica da Administração e do ponto de vista comportamental, ainda existem lacunas a serem preenchidas, sobretudo para a área de organização.

Nesse sentido, e com base no acima exposto, o presente estudo pode ser classificado quanto à sua finalidade, como uma **Pesquisa Básica**.

3.1.2. **Classificação segundo seus objetivos mais gerais**

Segundo Gil (2010), toda pesquisa tem seus objetivos, que tendem a ser diferentes dos objetivos de qualquer outra. No entanto, em relação aos objetivos mais gerais, as pesquisas podem ser classificadas em: exploratórias, descritivas ou explicativas.

As pesquisas exploratórias proporcionam melhor identificação dos problemas, tornando-os mais explícitos ou facilitando a formulação de hipóteses. As descritivas, por sua vez, têm por objetivo a descrição das características de determinada população, possibilitando possíveis relações entre variáveis. Já as explicativas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como objetivo a razão, o porquê das coisas (GIL, 2008).

No âmbito de Organizações, o papel dos fatores comportamentais que influenciam a Longevidade e a Atração e Retenção de Pessoas nas organizações, está num campo de estudo com pouco conhecimento disponível, e o que vemos que cada vez mais vemos empresas passando por fusões e aquisições e incorporações e o conhecimento sendo perdido por conta dos profissionais que as deixam sem uma passagem de conhecimento planejada e adequada e, à semelhança das pessoas cuja saúde vai mal, prenunciando uma morte prematura, muitas empresas de grande porte e que parecem bem-sucedidas estão gravemente enfermas (SENGE, 1996).

O presente estudo tem como objetivo, entre outros, investigar, explicar e descrever como a longevidade e atração e retenção de pessoas está presente nas Melhores Empresas para Trabalhar GPTW.

Nesse sentido, e com base no acima exposto, o presente estudo pode ser classificado, quanto ao seu objetivo como uma **pesquisa exploratória, explicativa e descritiva**.

3.1.3. Classificação segundo seus métodos empregados

Para Gil (2010), é necessário saber como os dados foram obtidos para que a qualidade dos resultados da pesquisa possam ser avaliados.

Ele apresenta sistemas que classificam a pesquisa segundo a natureza dos dados (pesquisa quantitativa e qualitativa), o ambiente em que estes foram coletados (pesquisa de campo ou de laboratório), o grau de controle das variáveis (experimental e não experimental), etc.

Considerando as definições de Gil (2010) para as classificações de pesquisas, considerando abordagem teórica, técnica de coleta e análise dos dados, a nossa pesquisa está classificada como **pesquisa bibliográfica**, por usar muito material já publicado como referência e base, mas também é uma **pesquisa documental**, uma vez que se vale de vários documentos internos da GreatPlacetoWork (GPTW).

Ainda detalhando a pesquisa documental, pode ser caracterizada como “ex-post-facto” (“a partir do fato passado”), segundo Gil (2010), uma vez que foi elaborada com dados disponíveis, mas também foram submetidos a tratamento estatístico, envolvendo até mesmo teste de hipóteses.

3.1.4. Classificação quanto aos meios

Quanto aos meios previstos para a investigação e obtenção das informações, a pesquisa se desenvolverá em abordagem quantitativa.

3.1.4.1. Abordagem quantitativa

Para a realização deste trabalho, optou-se por uma investigação de natureza quantitativa com a qual foi possível fazer análises estatísticas a partir das respostas consolidadas em notas para as empresas objeto de análise pela GPTW em 2013, premiadas e não premiadas.

Essas notas são obtidas através da aplicação de um questionário para os funcionários das empresas, para o qual, aplicamos os referenciais teóricos existentes e elaboramos uma relação “De-Para” entre as perguntas GPTW e as recomendações encontradas na literatura e pesquisas registradas.

Como nosso objetivo geral é investigar, explicar e descrever como a longevidade e atração e retenção de pessoas está presente nas Melhores Empresas para Trabalhar GPTW, a identificação da empresa foi excluída pela GPTW no momento de cessão da base de dados para nosso trabalho. Parte das informações é publicada em revista específica e foi possível gerar base de dados a partir destas informações de domínio público. Complementaram e qualificaram ainda mais nossas análises.

De posse desses dados, podemos testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Os dados podem ser analisados por procedimentos estatísticos, sendo possível descrever de forma quantitativa as atitudes e opiniões de determinada população; viabilizando, a partir do estudo de uma amostra, generalizar ou fazer alegações acerca desta população (CRESWELL, 2010).

3.2. Universo e amostra

O Universo desta pesquisa, usando fonte secundária, contempla a base de dados da GPTW Brasil para a apuração das Melhores Empresas para Trabalhar 2013.

Foram 1095 empresas inscritas para o processo 2013. Destas, 257 não foram classificadas no processo, e 130 foram listadas: 70 grandes empresas, as 30 médias & pequenas multinacionais e as 30 médias & pequenas nacionais. As demais não alcançaram os critérios mínimos de continuidade no processo (descrito nos itens 2.5.2.1 e 2.5.2.2).

Nosso foco de análise são as maiores empresas, então nossa amostra de dados serão as 70 grandes empresas e as 257 não classificadas, além de novo conjunto com todas elas, obtendo, assim, visão mais abrangente.

Para fins de análise dos fatores organizacionais de Longevidade e, conforme tabulação de longevidade desta pesquisa (GEUS, 1999; DRUCKER, 2006; IBGE, 2007; COLLINS, 1995 e 2006), teremos as Melhores Empresas para Trabalhar GPTW subgrupadas da seguinte forma:

- Empresas mais jovens (EMJ), que são empresas de 3 até 34 anos de idade;
- Empresas mais velhas (EMV), que são empresas entre 35 e 49 anos de idade; empresas muito mais velhas (EMMV), que são empresas com mais de 50 anos de idade;

3.3. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de pesquisas documental, bibliográfica e de campo, utilizaram-se dados secundários.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, artigos, revistas especializadas, publicações acadêmicas, dissertações, teses, jornais, etc. Já a pesquisa documental foi feita através do levantamento de relatórios, indicadores e apresentações institucionais; e foram coletadas via internet ou recebidas diretamente de representantes GPTW®.

Adicionalmente, os dados secundários, foram obtidos diretamente com representantes GPTW® em sua sede em São Paulo em janeiro de 2014, com a disponibilização de seus dados internos de apuração da lista, mediante acordo de confidencialidade para não publicar nem expor os nomes das empresas.

3.4. Tratamento dos dados

Para o presente estudo, como opção metodológica, criamos tabelas de longevidade, de retenção de pessoas e, a partir deles, criamos tabela com o relacionamento encontrado entre seus componentes, como forma de apoiar nossa investigação e análise estatísticas dos dados coletados.

3.4.1. Tabulação de longevidade

Resumidamente, de acordo com a revisão da literatura (Krell, 2000; Fleck 2001, 2004 e 2007; Martins, 2008), os principais componentes de longevidade e a tabulação de longevidade organizacional deste estudo, estão descritos no Quadro 4.

Para facilitar o entendimento desta tabela, detalhamos abaixo os passos seguidos para a sua construção:

- 1) Cada autor pesquisado (KRELL, 2000; FLECK 2001, 2004 e 2007; MARTINS, 2008) faz referência a aspectos considerados identificadores de empresas longevas. Esses aspectos estão descritos na tabela na coluna “Variáveis”;
- 2) Ao registrar as diversas “Variáveis” na tabela, identificamos que algumas poderiam ser agrupadas por estarem associadas à mesma temática. A este agrupamento chamamos de “Componentes” na tabela;
- 3) Para facilitar os trabalhos a serem realizados, tanto para novas associações dos “Componentes” em outras tabelas e para os testes estatísticos que se seguirem, atribuímos codificação para estes “Componentes”, aos quais chamamos de “Referência Componente” na tabela.

Referência Componente	Componentes	Variáveis	Autores
LG01	Aperfeiçoamento de Processos	Aprendizado e melhoria constantes	MARTINS2008
		Investimento na qualidade dos produtos (desenvolvimento de técnicas e ferramentas de gestão e doutrinação no valor da qualidade)	FLECK2001e2007
LG02	Desenvolvimento de pessoas	Desenvolvimento interno dos futuros gestores e líderes (hierarquia gerencial) - Investimento de recursos (tempo e dinheiro) na formação interna de gestores, uma vez que aumenta a demanda por talentos gerenciais	FLECK2001e2007
		Investimento na qualidade de pessoas (investimentos no treinamento e qualificação dos funcionários)	FLECK2001e2007
		Liderança	MARTINS2008
		Senso de comunidade	MARTINS2008
		Valorização das pessoas	MARTINS2008
LG03	Identidade, cultura e valores	Institucionalização - "à medida que uma organização adquire um eu, uma identidade própria, ela se torna uma instituição. Dali para frente, a automanutenção torna-se mais do que mera sobrevivência organizacional" (Selznick, 1957)	FLECK2004
		Integridade institucional - "a persistência dos valores, competência e papel próprios de uma organização", Selznick (1957)	FLECK2004
		Construção e preservação da integridade organizacional, evitando armadilhas internas e externas da cisão	FLECK2004
		Fortalecimento da marca (desenvolvimento de uma marca forte, investimento no fortalecimento da marca e melhoria da qualidade dos produtos)	FLECK2001e2007
		Evolução da cultura organizacional	KRELL2000
		Cultura sólida	MARTINS2008
		Senso de identidade	MARTINS2008
LG04	Organização e Administração	Coordenação administrativa	MARTINS2008
		Estrutura Organizacional que facilita mudança e entendimento dos processos (Estrutura complexa)	MARTINS2008
		Estrutura flexível	MARTINS2008
		Hierarquia gerencial	MARTINS2008
		Processo decisório descentralizado	MARTINS2008
		Processo sucessório	MARTINS2008
LG05	Renovação, mudança e empreendedorismo	Renovação da empresa por um crescimento sustentável	FLECK2004
		Organização - Integração via busca de sinergias, aumenta o grau de diversidade da Organização	FLECK2001e2007
		Resolução de Problemas - Modo sistemático de resolver problemas, uma vez que a resolução de problemas aumenta de complexidade (torna-se mais difícil entender as questões)	FLECK2001e2007
		Empreendedorismo - Metas audaciosas com níveis de risco compatíveis, fomentadas por iniciativas empreendedoras na empresa	FLECK2001e2007
		Motivações para crescimento - Desenvolvimento de domínios com produtividade crescente e eventual defesa dos mesmos, como fundamentação do movimento de expansão	FLECK2001e2007
		Gerenciamento de mudanças - Manuseio das fontes de mudança a favor da empresa, isto é, identificação e atuação nas fontes de mudança que podem beneficiar ou prejudicar os negócios da empresa	FLECK2001e2007
		Mudanças e avanços tecnológicos	KRELL2000
		Conhecimento do mercado	MARTINS2008
		Crescimento Planejado	MARTINS2008
		Estratégia clara e definida	MARTINS2008
		Foco na tecnologia	MARTINS2008
		Foco no crescimento e desempenho planejado	MARTINS2008
		Inovação constante	MARTINS2008
		Metas Claras	MARTINS2008
Parcerias	MARTINS2008		
LG06	Saúde Financeira	Desempenho econômico excepcional, pelo seu poder de mercado e por aproveitamento de recursos e moldagem do ambiente	FLECK2004
		Controle financeiro	MARTINS2008
		Investimentos	MARTINS2008

Quadro 4: Tabulação de Longevidade

Fonte: elaborado pela autora

3.4.2. Idade de empresas longevas

Além de estudar sobre fatores comportamentais e de gestão que caracterizam longevidade, também buscamos referências sobre o tempo de existência a partir do qual uma empresa pode ser considerada longeva.

Segundo De Geus (1999) a expectativa máxima de vida da maioria das empresas comerciais é de 20 anos, enquanto a expectativa média de vida das empresas integrantes da Fortune 500 é de aproximadamente 40 a 50 anos (DE GEUS, 1999).

Drucker (2006), por sua vez, declara que a expectativa de vida das empresas comerciais não ultrapassa os 30 anos. No Brasil, o IBGE (2007) aponta que são poucas (2,9%) as que conseguem chegar aos 30 anos.

Collins (1995 e 2006) recomenda que usemos como limite de idade mínima de 50 anos para caracterizar uma empresa como visionária e longeva.

Para fins de nossa pesquisa, usando média aritmética simples para apuração, quando avaliarmos empresa longeva em campo, escolhemos e usaremos a idade de 35 anos de vida como referência, ou seja, a partir de 35 anos, consideraremos longeva.

3.4.3. Tabulação de retenção de pessoas

Resumidamente, de acordo com a revisão da literatura (CARMO, 2007; MAYO, 2003; GERING e CONNER, 2002; HOISCH, 2001; PINTO, 2008), os principais componentes de retenção de pessoas e a tabulação de retenção de pessoas deste estudo, estão descritos no Quadro 5.

Para facilitar o entendimento desta tabela, detalhamos abaixo os passos seguidos para a sua construção:

- 1) Cada autor pesquisado (CARMO, 2007; MAYO, 2003; GERING e CONNER, 2002; HOISCH, 2001; PINTO, 2008) faz referência a ações realizadas pelas empresas para reter pessoas em seu quadro. Essas ações estão descritas na tabela na coluna “Ações elencadas pelos pesquisadores”;
- 2) Ao registrar as diversas ações na tabela, identificamos que algumas poderiam ser agrupadas por estarem associadas à mesma temática. A este agrupamento chamamos de “Tema” na tabela;

- 3) Para facilitar os trabalhos a serem realizados, tanto para novas associações das ações em outras tabelas e para os testes estatísticos que se seguiram, atribuímos codificação para estes “Temas”, aos quais chamamos de “Referência Tema” na tabela.

Referência Tema	Tema	Ação elencada pelos pesquisadores	Autores
RT01	Implementar políticas claras para retenção de talento	Adotar uma mentalidade voltada para o talento Reformular a estratégia de recrutamento de pessoas Deixar que eles saibam que quer retê-los	CARMO2007 CARMO2007 CARMO2007
RT02	Reconhecimento e elogios	Reconhece e premia os resultados Valoriza as pessoas Reconhecimento - por parte dos gestores da pessoa, ou pelos seus pares, ou mesmo publicamente O empregado recebe elogios constantes Claramente associando recompensa e reconhecimento com contribuição e desempenho Confia e valoriza os funcionários Enfatiza a excelência	CARMOS2007, MAYO2003, GERING&CONNER2002, PINTO2008
RT03	Comemoração de conquistas e eventos sociais	Eventos sociais	MAYO2003
RT04	Saúde financeira - confiança no retorno financeiro sobre seu serviço	É uma empresa financeiramente saudável Desafie o plano de remuneração Pagamento - quantidade de dinheiro, ou equivalentes , distribuídos em troca de serviço Remuneração comparável a outras organizações e percebida como adequada e justa	CARMOS2007, HOISCH2001, PINTO2008
RT05	Práticas sociais - integração com comunidade	Responsabilidade social - como o indivíduo se sente responsável por alôes sociais na comunidade em que está inserido	HOISCH2001
RT06	Alinhamento com a empresa quanto a valores e expectativas	Participação - como o indivíduo realmente participa do trabalho Compromisso de longo prazo com os funcionários por apoiar lealdade e compromisso	HOISCH2001, PINTO2008
		Formação geral - como a socialização profissional de um indivíduo resulta na capacidade para aumentar a produtividade da organização Apoia o trabalho em equipe	HOISCH2001
		Pela missão / propósito da empresa, o empregado sente que seu trabalho é importante Inspirada por sua visão e objetivos futuros e as oportunidades da organização Sendo modelo dos valores Criando maior significado	GERING&CONNER2002, PINTO2008
		O empregado percebe que seu superior imediato se importa com ele como pessoa	GERING&CONNER2002
RT07	Alinhamento com seus colegas quanto a valores e expectativas	O empregado percebe que seus colegas também se comprometem com trabalho de qualidade	GERING&CONNER2002
		O empregado tem um melhor amigo no trabalho	GERING&CONNER2002
		Integração - nível de integração entre os indivíduos na organização (amizade)	HOISCH2001
		Colegas interessante trabalhar com um ambiente gratificante e estimulante Organização dá suporte para enfretar os conflitos	MAYO2003, PINTO2008
RT08	Infraestrutura para trabalho	Acesso a bons equipamentos e recursos O empregado tem os materiais e equipamentos que precisa para fazer o seu trabalho	MAYO2003, GERING&CONNER2002

Quadro 5: Tabulação de Retenção de Pessoas.

Fonte: elaborado pela autora

Referência Tema	Tema	Ação elencada pelos pesquisadores	Autores
RT09	Oportunidades efetivas de desenvolvimento de sua carreira - treinamentos e novas funções	Tomar o desenvolvimento parte integrante de sua organização Dá oportunidade de crescimento rápido na carreira Ofereça oportunidade de ação empreendedora Oportunidades de crescimento pessoal e desenvolvimento de carreira Oportunidades para o curso e relativamente elevados padrões de alojamento Há oportunidade efetiva de crescer e aprender Oportunidade - disponibilidade de alternativas de emprego no ambiente da organização Compromisso de longo prazo com os funcionários por apoiar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários	CARMOS2007, MAYO2003, GERING&CONNER2002, HOISCH2001, PINTO2008
		Oferece status e auto-estima aos funcionários	MAYO2003
		O empregado tem a oportunidade para fazer o que faz melhor cada dia	GERING&CONNER2002
RT10	Incentivo ao crescimento pessoal e profissional - feedback, avaliação	O empregado entende que há alguém no trabalho que incentiva seu desenvolvimento Há avaliação periódica sobre o progresso do funcionário Solicita opiniões e faz avaliações consistentes	GERING&CONNER2002, PINTO2008
RT11	Recompensa pelo serviço prestado	Justiça distributiva - grau em que a recompensa e punição Oportunidade de promoção - movimento do potencial nos diversos níveis da organização. Mede e recompensa o desempenho, que afeta a remuneração	HOISCH2001, PINTO2008
		Profissionalismo - grau de dedicação de um indivíduo para padrões ocupacionais de desempenho	HOISCH2001
RT12	Comunicação efetiva - empresa e empregado	Há espaço para os empregados colocarem sua opinião e ter sua liberdade de expressão para o funcionário	GERING&CONNER2002, PINTO2008
		O empregado sabe o que é esperado do seu trabalho Comunicação instrumental - informações sobre o trabalho que a organização transmite para seus funcionários, compartilhamento de informações	GERING&CONNER2002
			HOISCH2001, PINTO2008
RT13	Trabalho desafiador e estimulante	Elaborar uma proposta de valor atraente para o funcionário Diferenciar e promover a afirmação de seu pessoal Oferece um trabalho interessante e desafiador Trabalho desafiador e interessante Valoriza o risco prudente Recompensa a inovação e criatividade	CARMO2007, MAYO2003, PINTO2008
RT14	Orgulho de trabalhar aonde trabalha	A organização é reconhecida como de alta reputação	MAYO2003
RT15	Flexibilidade tradições	Rotinização - grau em que um trabalho é repetitivo. (para GPTW, mesmo tendo rotina, a empresa pode pensar em como inspirar, melhorar o trabalho)	HOISCH2001
		Afrouxe a tradição	CARMO2007

Quadro 5(continuação): Tabulação de Retenção de Pessoas.
Fonte: elaborado pela autora

3.4.4.

Associação dos temas de retenção de pessoas com as 9 práticas GPTW®

Etapa importante de tratamento dos dados foi a associação dos fatores comportamentais de retenção de pessoas presentes em sua tabulação de ações mapeadas pelos autores pesquisados (3.4.3, Quadro 5) e as 9 práticas empresariais que a GPTW avalia em sua pesquisa anual.

Esta etapa foi realizada em São Paulo, devidamente validada pela GPTW Brasil, e apresentado no Quadro 6, abaixo, e serviu de base metodológica para toda a análise.

Referência Tema	Tema	Ação elencada pelos pesquisadores	# GPTW	Autores
RT01	Implementar políticas claras para retenção de talento	Adotar uma mentalidade voltada para o talento	6	CARMO2007
		Reformular a estratégia de recrutamento de pessoas	53	CARMO2007
		Deixar que eles saibam que quer retê-los	40	CARMO2007
RT02	Reconhecimento e elogios	Reconhece e premia os resultados	17, 18 e 30	CARMOS2007, MAYO2003, GERING&CONNER2002, PINTO2008
		Valoriza as pessoas		
		Reconhecimento - por parte dos gestores da pessoa, ou pelos seus pares, ou mesmo publicamente		
		O empregado recebe elogios constantes		
		Claramente associando recompensa e reconhecimento com contribuição e desempenho		
Confia e valoriza os funcionários				
Enfatiza a excelência				
RT03	Comemoração de conquistas e eventos sociais	Eventos sociais	49	MAYO2003
RT04	Saúde financeira - confiança no retorno financeiro sobre seu serviço	É uma empresa financeiramente saudável	13, 27, 28 e 29	CARMOS2007, HOISCH2001, PINTO2008
		Desafie o plano de remuneração		
		Pagamento - quantidade de dinheiro, ou equivalentes, distribuídos em troca de serviço		
		Remuneração comparável a outras organizações e percebida como adequada e justa		
RT05	Práticas sociais - integração com comunidade	Responsabilidade social - como o indivíduo se sente responsável por ações sociais na comunidade em que está inserido	47	HOISCH2001
RT06	Alinhamento com a empresa quanto a valores e expectativas	Participação - como o indivíduo realmente participa do trabalho	54	HOISCH2001, PINTO2008
		Compromisso de longo prazo com os funcionários por apoiar lealdade e compromisso		
		Formação geral - como a socialização profissional de um indivíduo resulta na capacidade para aumentar a produtividade da organização	31, 35 a 38	HOISCH2001
		Apoia o trabalho em equipe		
		Pela missão / propósito da empresa, o empregado sente que seu trabalho é importante	41	GERING&CONNER2002, PINTO2008
Inspirada por sua visão e objetivos futuros e as oportunidades da organização				
Sendo modelo dos valores				
Criando maior significado	26, 39	GERING&CONNER2002		
O empregado percebe que seu superior imediato se importa com ele como pessoa				
RT07	Alinhamento com seus colegas quanto a valores e expectativas	O empregado percebe que seus colegas também se comprometem com trabalho de qualidade	56	GERING&CONNER2002
		O empregado tem um melhor amigo no trabalho	50	GERING&CONNER2002
		Integração - nível de integração entre os indivíduos na organização (amizade)		HOISCH2001
		Colegas interessante trabalhar com um ambiente gratificante e estimulante	55	MAYO2003, PINTO2008
		Organização dá suporte para enfretar os conflitos		

Quadro 6: Associação dos temas de Retenção de Pessoas com as 9 Práticas GPTW.
Fonte: elaborado pela autora

Referência Tema	Tema	Ação elencada pelos pesquisadores	# GPTW	Autores
RT08	Infraestrutura para trabalho	Acesso a bons equipamentos e recursos O empregado tem os materiais e equipamentos que precisa para fazer o seu trabalho	16	MAYO2003, GERING&CONNER2002
RT09	Oportunidades efetivas de desenvolvimento de sua carreira - treinamentos e novas funções	Tornar o desenvolvimento parte integrante de sua organização Dá oportunidade de crescimento rápido na carreira Ofereça oportunidade de ação empreendedora Oportunidades de crescimento pessoal e desenvolvimento de carreira Oportunidades para o curso e relativamente elevados padrões de alojamento Há oportunidade efetiva de crescer e aprender Oportunidade - disponibilidade de alternativas de emprego no ambiente da organização Compromisso de longo prazo com os funcionários por apoiar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários Oferece status e auto-estima aos funcionários	15	CARMOS2007, MAYO2003, GERING&CONNER2002, HOISCH2001, PINTO2008
		O empregado tem a oportunidade para fazer o que faz melhor cada dia	48	MAYO2003 GERING&CONNER2002
RT10	Incentivo ao crescimento pessoal e profissional - feedback, avaliação	O empregado entende que há alguém no trabalho que incentiva seu desenvolvimento Há avaliação periódica sobre o progresso do funcionário Solicita opiniões e faz avaliações consistentes	33	GERING&CONNER2002, PINTO2008
RT11	Recompensa pelo serviço prestado	Justiça distributiva - grau em que a recompensa e punição Oportunidade de promoção - movimento do potencial nos diversos níveis da organização. Mede e recompensa o desempenho, que afeta a remuneração	32	HOISCH2001, PINTO2008
		Profissionalismo - grau de dedicação de um indivíduo para padrões ocupacionais de desempenho	24, 25	HOISCH2001
RT12	Comunicação efetiva - empresa e empregado	Há espaço para os empregados colocarem sua opinião e ter sua liberdade de expressão para o funcionário	3, 4 e 19	GERING&CONNER2002, PINTO2008
		O empregado sabe o que é esperado do seu trabalho	1, 2	GERING&CONNER2002
		Comunicação instrumental - informações sobre o trabalho que a organização transmite para seus funcionários, compartilhamento de informações	10, 11, 12, 14 e 20	HOISCH2001, PINTO2008
RT13	Trabalho desafiador e estimulante	Elaborar uma proposta de valor atraente para o funcionário Diferenciar e promover a afirmação de seu pessoal Oferece um trabalho interessante e desafiador Trabalho desafiador e interessante Valoriza o risco prudente Recompensa a inovação e criatividade	15	CARMO2007, MAYO2003, PINTO2008
RT14	Orgulho de trabalhar aonde trabalha	A organização é reconhecida como de alta reputação	42, 45, 51, 52	MAYO2003
RT15		Rotinização - grau em que um trabalho é repetitivo. (para GPTW, mesmo tendo rotina, a empresa pode pensar em como inspirar, melhorar o trabalho)		HOISCH2001
		Afrouxe a tradição		CARMO2007

Quadro 6(continuação): Associação da Tabulação de Retenção de Pessoas com as 9 práticas GPTW.

Fonte: elaborado pela autora

Notemos duas ações ficaram sem associação, por não serem percebidas pela GPTW como influenciadores de retenção, e, por isso, o componente RT15 será excluído de nossas análises. São eles:

- Rotinização, que indica que um trabalho repetitivo desmotiva. Para a GPTW, mesmo tendo rotina, a empresa pode pensar em como inspirar, melhorar o trabalho.
- Afrouxar a tradição - para GPTW este ponto é questionável, pois a formalidade pode ser boa. Exemplo, Bradesco.

Comentário adicional para a pergunta 15 da pesquisa (A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional) foi associada a dois temas: RT09, Oportunidades efetivas de desenvolvimento de sua carreira - treinamentos e novas funções; RT13, Trabalho desafiador e estimulante.

Para fins desta pesquisa, nesta tabulação chamamos cada grupo de ações de retenção de pessoas de “**Tema**”, cuja nomenclatura será referenciada e utilizada em todo o processo de Análise dos Dados, com o identificador criado “**Referência Tema**”.

3.4.5. Tabulação de longevidade e retenção de pessoas

Como o objetivo central desse trabalho foi analisar a relação entre as melhores empresas para trabalhar e a longevidade organizacional, isto é, se as empresas mais longevas são as melhores empresas para trabalhar e que mais apresentam características de atração e retenção de seus profissionais, optamos por uma tabulação relacionando os fatores organizacionais de longevidade e retenção de pessoas, que foi utilizado para a conclusão final da análise das bases de dados da *GreatPlacetoWork* © 2013, apresentado a seguir, no Quadro 7, abaixo:

# Componente Longevidade	Componentes	Autores Longevidade	# Componente Retenção de Talentos	Autores Retenção Talentos
LG01	Aperfeiçoamento de Processos	FLECK2001e2007, MARTINS2008		
LG02	Desenvolvimento de pessoas	FLECK2001e2007, MARTINS2008	RT02, RT03, RT09, RT10, RT11, RT12	CARMO2007, MAYO2003, GERING&CONNER 2002, HOISCH2001, PINTO2008
LG03	Identidade, cultura e valores	FLECK2004, FLECK2001e2007, KRELL2000, MARTINS2008	RT05, RT06, RT07, RT14	MAYO2003, GERING&CONNER 2002, HOISCH2001, PINTO2008
LG04	Organização e Administração	MARTINS2008	RT01, RT08	CARMO2007, MAYO2003, GERING&CONNER 2002
LG05	Renovação, mudança e empreendedorismo	MARTINS2008	RT13	CARMO2007, MAYO2003, PINTO2008
LG06	Saúde Financeira	FLECK2004, MARTINS2008	RT04	CARMOS2007, HOISCH2001, PINTO2008

Quadro 7: Tabulação de Longevidade e Retenção de Pessoas com as 9 práticas GPTW.
Fonte: elaborado pela autora

A construção dessa tabela foi realizada associando cada componente de longevidade, apresentado em 3.4.1, Quadro 4, com as ações de retenção de pessoas apresentadas em 3.4.3, Quadro 5.

A análise da base de dados da *GreatPlacetoWork*® 2013 foi feita a partir dos componentes de retenção de pessoas identificados na revisão literária e o relacionamento existente com as perguntas da pesquisa GPTW, conforme abordagem metodológica apresentada em 3.4.4, Quadro 6.

3.4.6. Dados qualitativos complementares, pesquisa e tabulação

De forma a viabilizar a investigação acerca de longevidade, foi necessário complementar as bases recebidas da *GreatPlacetoWork*® com a data de criação das 70 Grandes Empresas de Melhores Empresas para Trabalhar, constantes na Revista Época de Agosto 2013, nº 8.

A base criada, além da Data de Criação da empresa, contemplou também informações qualitativas de Número de Empregados, Faturamento, Segmento que atua, bem como as razões informadas pelos empregados como sendo seu fator de permanência na empresa. Com estas informações poderemos realizar investigações mais aprofundadas sobre possíveis correlações existentes entre essas variáveis e os componentes de retenção de pessoas.

3.4.7. Metodologia estatística e Software utilizado

O Software estatístico usado no tratamento dos dados foi o R, com testes paramétricos e não paramétricos, modelagem linear e não linear, análise de séries temporais, análise de sobrevivência, simulação e estatística espacial, entre outros.

Para responder aos objetivos propostos, foram utilizadas algumas metodologias de análise estatística, como Regressão Linear Múltipla, Análise de Componentes Principais (ACP) e Coeficiente de Correlação de Pearson. Além disso, foi calculado o Alpha de Cronbach para avaliar a consistência, confiabilidade e estabilidade do questionário.

O nível de significância para todos os testes de hipóteses elaborados nesse trabalho foi de 5%, ou seja, rejeitou-se a hipótese nula quando p-valor foi menor ou igual a 0,05. Os p-valores que levam a conclusões estatisticamente significativas (menores ou iguais a 0,05) foram destacados em vermelho nas tabelas ao longo do trabalho, para que assim sua identificação fosse facilitada.

3.5. Questões da pesquisa

Para alcançar o objetivo central da pesquisa, a seguinte hipótese foi testada:

Hipótese 1: As empresas premiadas GPTW 2013 são longevas

Complementando a análise, também testamos:

- H1a: Quanto mais velha, mais apresentam fatores organizacionais de retenção de pessoas e maior é a nota na classificação GPTW.
- H1b: Quanto mais jovem, menos apresentam fatores organizacionais de retenção de pessoas e menor é a nota na classificação GPTW.
- Hipótese 2: Ao incluirmos as empresas não premiadas na base para análise, não mais teremos correlação dos temas de retenção de pessoas com a nota geral.
- Hipótese 3: Remuneração e ganhos financeiros não são os principais fatores de retenção de pessoas (Spector, 2012).
- Hipótese 4: O número de funcionários respondentes na pesquisa influenciará a nota final da empresa.
- Hipótese 5: O faturamento da empresa e quantidade de trabalhadores influencia nas respostas específicas de retenção de pessoas, ou seja, nas cinco características de atração e retenção de profissionais.
- Hipótese 6: Oferta de treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o crescimento profissional é o fator que mais influencia a nota final da empresa na pesquisa GPTW.

3.6. Limitações do método

Por usar uma fonte secundária, não foi possível incluir perguntas abertas para que pudéssemos avaliar explicações do respondente para algum ponto que gerasse dúvida.

Todas as análises foram feitas usando a base de dados GPTW e documentos e relatórios que já consolidavam a nota final da empresa.