

4 Descrição e análise dos resultados

4.1. Introdução

O presente estudo, baseado na pesquisa GPTW (GreatPlacetoWork®) 2013, focou um universo de 327 empresas nacionais, do qual foi identificada uma amostra de 70 grandes empresas premiadas no ranking subdivididas em três grupos: as 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. Neste universo estão incluídas 257 empresas não premiadas. Todos os resultados que serão aqui apresentados e discutidos referem-se a esse universo e a amostra das grandes empresas, não representando qualquer outro universo de empresas, uma vez que não se trata de uma amostra probabilística de uma população específica.

A pesquisa GPTW é composta de 57 questões divididas em 05 dimensões (credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem). Além disso, há ainda uma 58ª questão que avalia, de uma forma geral, se a empresa é ou não um excelente lugar para se trabalhar e também outras 05 questões que traduzem características de retenção e atração de profissionais (alinhamento de valores, desenvolvimento profissional, qualidade de vida, estabilidade e remuneração e benefícios).

As análises foram realizadas usando-se a tabulação de retenção de pessoas (3.4.3, Quadro 5), para posterior avaliação da correspondência aos componentes de longevidade (3.4.1, Quadro 4).

O objetivo central desse trabalho é 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.

Objetiva-se também analisar, de maneira exploratória, informações das empresas como idade, segmento, faturamento e número de trabalhadores, bem como entender as possíveis relações entre essas informações e as características de atração e retenção, percepções dos funcionários (05 dimensões), práticas e temas. Por fim, objetiva-se entender a relação das percepções dos funcionários (05 dimensões), das práticas e dos temas com a nota final da GPTW, que é definida pela média das 58 questões.

4.2.

Descrição dos dados

4.2.1.

Confiabilidade do questionário

Com o objetivo de avaliar a consistência, confiabilidade e estabilidade do questionário, a análise iniciou-se com o cálculo do Alpha de Cronbach. O valor calculado foi de 0,989, que é um valor muito alto, indicando que o instrumento é extremamente confiável e produz mensurações muito estáveis e consistentes.

4.2.2.

Análise descritiva da base de dados com 70 empresas multinacionais e grandes premiadas

Com o objetivo de entender melhor as empresas participantes e suas características de atração e retenção de profissionais, uma análise descritiva dos dados foi executada. Essas informações só estão disponíveis para as 70 grandes e multinacionais premiadas e, dessa forma, a análise que segue considera somente esse universo.

Observou-se que, em média, as 70 grandes e multinacionais premiadas têm 41 anos, sendo a idade mínima de 04 anos e a máxima de 110, com um desvio padrão de 23. O faturamento variou de R\$3.500.000 a R\$15.100.000.000, com média de R\$2.743.700.000 e desvio padrão de R\$1.089.700.000. Por fim, a quantidade de trabalhadores foi, em média, de 8.783, variando de 1.031 (mínimo) e 91.450 (máximo), com um desvio padrão de 17.924 (Anexo VI).

Analisando a distribuição da idade das 70 grandes e multinacionais premiadas, observou-se dois intervalos que concentram boa parte da base: até os 18 anos (cerca de 26% da base) e com mais de 50 anos (cerca de 36% da base).

Já em relação ao faturamento, observou-se que faturamentos entre R\$20.000.000 e R\$32.000.000 concentram quase 23% da base.

Em relação aos setores de atuação dessas empresas (70 grandes e multinacionais premiadas), a maioria é do setor de produção e manufatura (34%), seguida de varejo (14%) e serviços financeiros e seguros (10%). O setor com menos presença dentre essas 70 empresas foi o de serviços (1%).

Já em relação às características de atração e retenção de profissionais observou-se que, dentre as 70 grandes e multinacionais premiadas, 45% dos funcionários apontam o desenvolvimento profissional como o principal fator, confirmando o que consta na literatura, onde os pesquisadores também apontam esse como o principal fator a sequência, qualidade de vida é o segundo fator mais apontado (25%), seguido de remuneração (15%), alinhamento de valores (12%) e, por fim, estabilidade (4%).

Variável		Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Informações das empresas (70 premiadas)	Idade	41	23	4	110
	Faturamento (em MM)	10897	27437	3.5	151000
	# de trabalhadores	8783	17924	1031	91450
Características de atração e retenção (70 premiadas)	Desenvolvimento profissional	45	9	25	66
	Qualidade de vida	25	7	11	43
	Remuneração	15	5	4	28
	Alinhamento de valores	12	6	0	25
	Estabilidade	4	2	0	8

Tabela 2: informações gerais e características de atração e retenção das 70 grandes e multinacionais premiadas
Fonte: Elaborada pela autora

Para entender a relação do faturamento e da quantidade de trabalhadores com as cinco características de atração e retenção de profissionais, foi calculado o Coeficiente de Correlação de Pearson. Para avaliar a significância dessa correlação, calculou-se o p-valor sob a hipótese de que o coeficiente de correlação calculado é igual a zero, ou seja, rejeitar essa hipótese quer dizer que temos uma correlação estatisticamente diferente de zero. Observou-se uma correlação estatisticamente significativa do faturamento com a qualidade de vida (p-valor=0,01), estabilidade (p-valor=0,01) e remuneração e benefícios (p-valor=0,00). A qualidade de vida e a estabilidade apresentaram correlações negativas, ou seja, quanto maior o faturamento da empresa menos os funcionários apontam essas características como características de retenção e atração. Já a remuneração apresentou uma correlação positiva, indicando que quanto maior o faturamento da empresa mais os funcionários apontam isso como uma característica de retenção e atração.

Já o número de trabalhadores apresentou correlação estatisticamente significativa somente para desenvolvimento profissional (p -valor=0,02). Foi constatada uma correlação positiva, indicando que quantos mais trabalhadores a empresa possui, mais eles apontam o desenvolvimento profissional como uma característica de atração e retenção.

Característica de atração e retenção de profissionais	Correlação (r)	p-valor
Alinhamento de Valores	-0.09	0.49
Desenvolvimento Profissional	0.13	0.31
Qualidade de Vida	-0.34	0.01
Estabilidade	-0.30	0.01
Remuneracao e Benefícios	0.42	0.00

Tabela 3: correlação do faturamento com as características de atração e retenção de profissionais (70 grandes e multinacionais premiadas)
Fonte: Elaborada pela autora

Característica de atração e retenção de profissionais	Correlação (r)	p-valor
Alinhamento de Valores	-0.16	0.18
Desenvolvimento Profissional	0.29	0.02
Qualidade de Vida	-0.19	0.11
Estabilidade	-0.21	0.09
Remuneracao e Benefícios	0.00	0.99

Tabela 4: correlação da quantidade de trabalhadores com as características de atração e retenção de profissionais (70 grandes e multinacionais premiadas)
Fonte: Elaborada pela autora

Cruzando o setor de atuação com as cinco características de atração e retenção observou-se, principalmente, que em alguns setores o alinhamento de valores é apontado, em pelo menos um caso, por 0% dos respondentes. São eles: produção e manufatura, serviços financeiros e seguros, setor de saúde e tecnologia. O setor de tecnologia ainda é, em média, o setor que apresenta a menor média para essa característica, junto com o setor de hotéis e restaurantes (ambos com média igual a 9). Observou-se ainda que, em empresas do setor de serviços financeiros e seguros, a estabilidade é apontada, em pelo menos um caso, por 0% dos respondentes.

Setor	Alinhamento de valores			Desenvolvimento profissional			Qualidade de vida			Estabilidade			Remuneração		
	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo
Biotecnologia e Farmacêutico	20	12	25	43	39	47	18	15	27	3	1	4	16	13	20
Educação e Treinamento	18	17	20	37	32	42	28	27	29	5	4	6	11	7	14
Hoteis, Restaurantes	9	5	15	55	42	66	22	13	33	4	3	6	10	6	19
Produção e Manufatura	12	0	20	39	25	52	28	12	43	5	2	8	16	6	28
Serviços	14	14	14	50	50	50	24	24	24	1	1	1	11	11	11
Serviços Financeiros e Seguros	12	0	18	49	38	61	22	18	27	2	0	3	16	11	25
Setor de Saúde	10	0	17	43	34	53	28	22	31	4	2	5	16	13	18
Tecnologia	9	0	18	48	42	54	19	18	19	2	1	2	23	21	25
Tecnologia da Informação	13	11	14	46	41	51	21	18	24	5	2	7	16	4	28
Telecomunicações	11	6	21	49	35	65	23	17	33	2	1	4	14	6	22
Transportes	10	8	12	44	38	50	31	24	37	5	4	5	11	9	13
Varejo	12	8	18	50	32	60	23	11	36	4	1	7	12	8	17
Total	12	0	25	45	25	66	25	11	43	4	0	8	15	4	28

Tabela 5: setor de atuação VS características de atração e retenção (70 grandes e multinacionais premiadas)

Fonte: Elaborada pela autora

Uma vez que o entendimento da idade da empresa é fundamental para atingir aos objetivos desse trabalho, a análise seguiu com cruzamentos bivariados da idade com algumas informações da empresa e, principalmente, com as características de atração e retenção dos profissionais (Anexo VI).

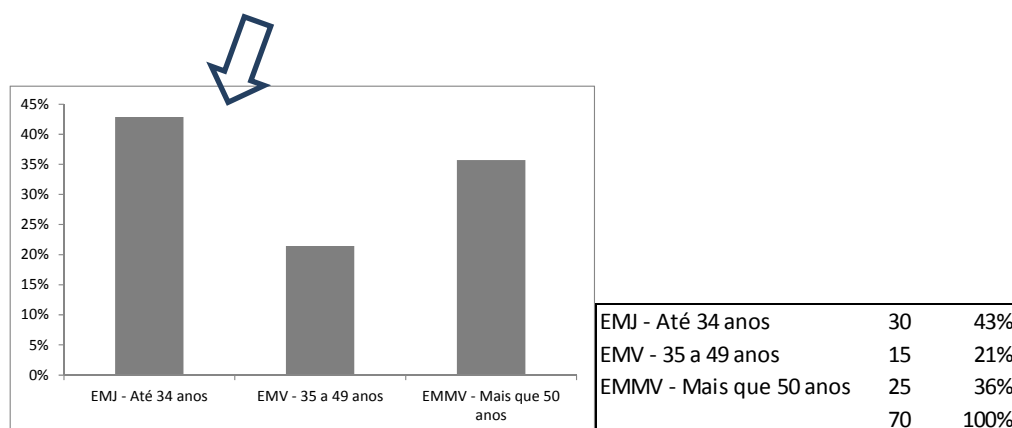
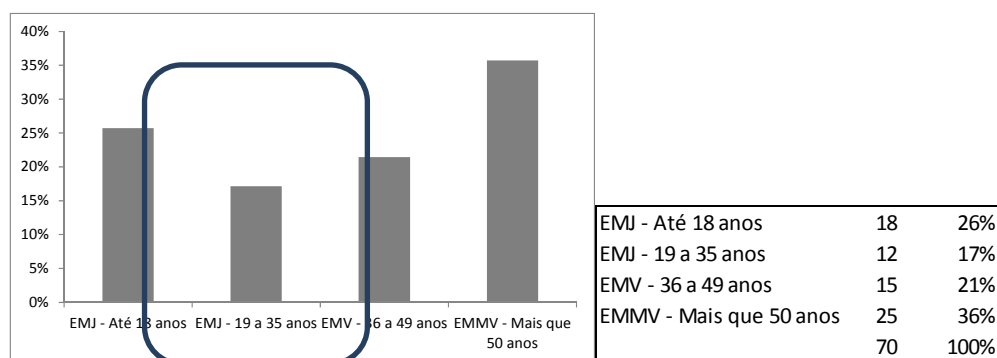


Tabela 6: Idade das empresas (70 grandes e multinacionais premiadas)

Fonte: Elaborada pela autora

Observou-se que o setor de atuação com a maior idade média foi o setor de educação e treinamento (66 anos), seguido pelo setor de serviços financeiros e seguros (57 anos) e pelos setores de saúde e serviços (ambos com 56 anos). Interessante ressaltar que, apesar de estar entre as empresas mais longevas, o setor de serviços é o que menos aparece na lista das 70 premiadas, representando apenas 1% da base (Anexo VI). Os setores de transportes (média de 18 anos) e TI (média de 17 anos) são os que apresentam empresas mais novas.

Para relacionar a idade com as características de atração e retenção de profissionais, foram criados três grupos de idade: 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.

Tivemos, dentre as 70 premiadas, 30 empresas classificadas como EMJ, 15 classificadas como EMV e 25 classificadas como EMMV, o que nos indica uma amostra bem distribuída para nossa análise. A característica de alinhamento de valores foi, em média, mais apontada nas EMMV (15%), seguida das EMV (12%) e EMJ (11%). Observou-se exatamente o oposto para a característica de desenvolvimento profissional, isto é, ela foi apontada mais vezes nas EMJ (47%), seguida pelas EMV (46%) e EMMV (41%). Com isso temos que o principal fator de retenção é o desenvolvimento pessoal para todas (EMJ com 47%, EMV com 46% e EMMV com 41%), entretanto nas EMMV's o alinhamento de valores é, em média, mais citado que nas empresas mais jovens. As características de qualidade de vida e estabilidade não apresentaram muitas diferenças nos três níveis de idade. A remuneração foi, em média, apontada mais vezes nas EMMV (16%), seguida pelas EMJ (14%) e EMV (13%).

Idade	Característica de atração e retenção de profissionais	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
EMJ	Alinhamento de valores	30	11	6	0	25
	Desenvolvimento profissional		47	8	33	65
	Qualidade de vida		24	8	11	38
	Estabilidade		4	2	1	8
	Remuneração		14	6	4	28
EMV	Alinhamento de valores	15	12	4	5	19
	Desenvolvimento profissional		46	11	30	66
	Qualidade de vida		25	8	13	43
	Estabilidade		4	2	1	6
	Remuneração		13	4	6	21
EMMV	Alinhamento de valores	25	15	4	8	23
	Desenvolvimento profissional		41	8	25	58
	Qualidade de vida		25	5	15	34
	Estabilidade		3	2	0	7
	Remuneração		16	5	6	26

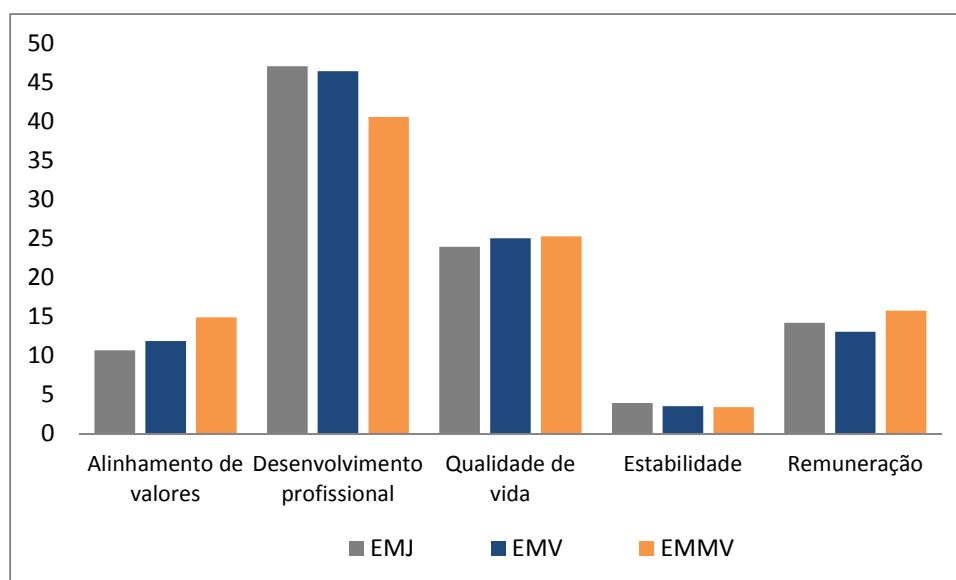


Tabela 7: idade das empresas VS características de retenção e atração de profissionais (70 grandes e multinacionais premiadas)

Fonte: Elaborada pela autora

Com o objetivo de avaliar o nível da relação descrita, foi calculado novamente o Coeficiente de Correlação de Pearson, dessa vez entre a idade e as cinco características de atração e retenção de profissionais, seguido do p-valor sob a hipótese de que o coeficiente de correlação calculado é igual a zero.

Observou-se correlação estatisticamente significativa do alinhamento de valores ($r=0,30$) com a idade e do desenvolvimento profissional com a idade ($r=0,31$), ambas com p-valor igual a 0,01. O alinhamento de valores, por apresentar uma correlação positiva com a idade, indica que quanto mais velha a empresa, mais o alinhamento de valores é apontado como característica de atração e

retenção. Já o desenvolvimento profissional, por apresentar uma correlação negativa com a idade, indica que quanto mais velha a empresa, menos o desenvolvimento profissional é apontado como característica de atração e retenção.

Característica de atração e retenção de profissionais	Correlação (r)	p-valor
Alinhamento de Valores	0.30	0.01
Desenvolvimento Profissional	-0.31	0.01
Qualidade de Vida	0.09	0.47
Estabilidade	-0.12	0.32
Remuneracao e Benefícios	0.15	0.22

Tabela 8: correlação da idade com as características de atração e retenção de profissionais (70 grandes e multinacionais premiadas)

Fonte: Elaborada pela autora

Também foi calculado o Coeficiente de Correlação de Pearson para analisar a relação da idade com as 58 questões que compõem o questionário, e não foi constatada nenhuma correlação estatisticamente significativa, ou seja, não há nenhuma correlação estatisticamente significativa entre a idade e as 58 questões que compõem o questionário. Desta forma, vemos que a idade da empresa não tem influência alguma nas respostas dadas pelos empregados para as 58 perguntas (Anexo VI).

4.2.3.

Análise descritiva da base de dados com 327 empresas, premiadas e não premiadas

Uma vez exploradas as informações e as correlações relativas à base das 70 grandes e multinacionais premiadas, uma análise descritiva dos dados foi executada para as questões que compõem as percepções dos funcionários (dimensões), práticas e temas, para toda base de empresas participantes (327), seja ela premiada (70) ou não (257).

Primeiramente, foram exploradas cada uma das 58 questões, para toda base (327), divididas por dimensão. Para a dimensão credibilidade, a maior média foi da questão 14 (83), enquanto a menor foi da questão 1 (69). Já na dimensão respeito, a maior média foi da questão 21 (86) e a menor foi da questão 20. Na dimensão imparcialidade, a maior média foi da questão 36 (95) e a menor foi da questão (29). Vale ressaltar que essas questões (36 e 29) são, respectivamente, as que apresentam a maior e menor média dentre todas as 58

questões. Na dimensão orgulho, a maior média foi da questão 45 (86) e a menor foi da questão 43 (74). Por fim, na dimensão camaradagem, a maior média foi da questão 53 (88) e a menor foi da questão 56 (73). A média da questão 58 foi de 81 e a média geral do GPTW foi de 77, com valor mínimo de 52, máximo de 100 e desvio padrão igual a 8 (Anexo VI).

Analisando essas questões por tema, observou-se que o tema que obteve a maior média das notas médias que o compõem foi alinhamento com a empresa quanto a valores e expectativas (tema RT06, média igual a 85) e o que obteve menor média foi incentivo ao crescimento pessoal e profissional - feedback, avaliação (tema RT10, composto somente pela questão 33, com média igual a 63). Analisando as questões que compõem os temas, é possível observar uma amplitude relativamente alta entre as médias das questões que compõem os temas, como por exemplo, no tema saúde financeira - confiança no retorno financeiro sobre seu serviço (tema RT04), que tem na questão 29 sua menor média (50) e na questão 13 sua maior média (81). (Anexo VI)

Para entender a relação das percepções dos funcionários (05 dimensões), das práticas e dos temas com a nota final da GPTW foram ajustados modelos de Regressão Linear Múltipla. Três blocos de modelos foram ajustados: o bloco das percepções, com cinco modelos ajustados (considerando como variáveis preditoras, em cada modelo, as variáveis correspondentes as cinco dimensões); o bloco das práticas, com oito modelos ajustados (considerando como variáveis preditoras, em cada modelo, as variáveis correspondentes as nove práticas e o bloco dos temas, com quatorze modelos ajustados (considerando como variáveis preditoras, em cada modelo, as variáveis correspondentes aos quatorze temas).

Em todos os modelos, foi calculado o VIF (KUTNER, 2005) para todas as variáveis do modelo e, quando altos valores de VIF foram constatados, foi utilizada a Análise de Componentes Principais (ACP) para reduzir dimensões, evitando assim multicolinearidade. A multicolinearidade é um problema no ajuste do modelo que pode causar impactos na estimativa dos parâmetros. Podemos diagnosticar Multicolinearidade por meio do VIF (VarianceInflationFactor). O VIF é muito utilizado para medir multicolinearidade, que é uma estrutura de correlação conjunta entre as variáveis preditoras do modelo sendo que, no limite, podemos representar essas variáveis como combinação linear umas das outras. As conseqüências da multicolinearidade em uma regressão são a de erros-padrão elevados e até mesmo a impossibilidade de qualquer estimação. Algumas referências consideram inaceitáveis valores de VIF maiores que 10 (KUTNER, 2005), dessa forma, sendo um pouco mais conservadores, foi

considerado um caso de multicolinearidade quando foram constatados valores de VIF maiores que 5. Nos casos onde foi constatada a multicolinearidade foi desenvolvida a ACP e os componentes produzidos pela análise foram considerados na regressão ao invés das variáveis originais.

No primeiro bloco de modelos, o das percepções dos funcionários (cinco dimensões do questionário), foi utilizada a ACP em todas as dimensões. Em todos os casos foram considerados primeiro componente, sempre explicando suficientemente a variabilidade dos dados. Dessa forma, obteve-se um componente para credibilidade, um para respeito, um para imparcialidade, um para orgulho e um para camaradagem. Os valores dos autovalores, bem como os pesos dos componentes (autovetores), podem ser observados no Anexo VI.

Para a dimensão credibilidade, o componente obtido pela ACP representa todas as variáveis da dimensão com pesos positivos, isso é, quanto maior o valor do componente, maior o valor de todas as variáveis relativas à credibilidade. No modelo de Regressão Linear ajustado, o componente apresentou relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), com p-valor menor que 0,0001. O parâmetro estimado positivo igual a 2.30 indica que, quanto maior a credibilidade, maior a avaliação da empresa. A variável com maior peso no componente foi a questão 12 (vide Anexo VI) e, dessa forma, é possível deduzir que dentro da dimensão credibilidade, essa é a variável com maior peso na média geral do GPTW. O R² do modelo foi de 0,96, indicando um ajuste adequado.

Na dimensão respeito, o componente obtido pela ACP representa todas as variáveis da dimensão com pesos positivos, isso é, quanto maior o valor do componente, maior o valor de todas as variáveis relativas à respeito. No modelo de Regressão Linear ajustado, o componente apresentou relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), com p-valor menor que 0,0001. O parâmetro estimado positivo igual a 2.60 indica que, quanto maior o respeito, maior a avaliação da empresa. A variável com maior peso no componente foi a questão 19 (vide Anexo VI) e, dessa forma, é possível deduzir que dentro da dimensão respeito, essa é a variável com maior peso na média geral do GPTW. O R² do modelo foi de 0,96, indicando um ajuste adequado.

Na dimensão imparcialidade, o componente obtido pela ACP representa todas as variáveis da dimensão com pesos positivos, isso é, quanto maior o valor do componente, maior o valor de todas as variáveis relativas à imparcialidade. No modelo de Regressão Linear ajustado, o componente apresentou relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), com p-valor menor que 0,0001. O parâmetro estimado positivo igual a 2.70 indica que, quanto maior a imparcialidade, maior a avaliação da empresa. A variável com maior peso no componente foi a questão 39 (vide Anexo VI) e, dessa forma, é possível deduzir que dentro da dimensão imparcialidade, essa é a variável com maior peso na média geral do GPTW. O R2 do modelo foi de 0,95, indicando um ajuste adequado.

Na dimensão orgulho, o componente obtido pela ACP representa todas as variáveis da dimensão com pesos positivos, isso é, quanto maior o valor do componente, maior o valor de todas as variáveis relativas à orgulho. No modelo de Regressão Linear ajustado, o componente apresentou relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), com p-valor menor que 0,0001. O parâmetro estimado positivo igual a 2.84 indica que, quanto maior o orgulho, maior a avaliação da empresa. A variável com maior peso no componente foi a questão 42 (vide Anexo VI) e, dessa forma, é possível deduzir que dentro da dimensão orgulho, essa é a variável com maior peso na média geral do GPTW. O R2 do modelo foi de 0,83, indicando um ajuste adequado.

Por fim, na dimensão camaradagem, o componente obtido pela ACP representa todas as variáveis da dimensão com pesos positivos, isso é, quanto maior o valor do componente, maior o valor de todas as variáveis relativas à camaradagem. No modelo de Regressão Linear ajustado, o componente apresentou relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), com p-valor menor que 0,0001. O parâmetro estimado positivo igual a 2.64 indica que, quanto maior a camaradagem, maior a avaliação da empresa. A variável com maior peso no componente foi a questão 55 (vide Anexo VI) e, dessa forma, é possível deduzir que dentro da dimensão camaradagem, essa é a variável com maior peso na média geral do GPTW. O R2 do modelo foi de 0,92, indicando um ajuste adequado.

Dimensão	Variável	GL	Estimativa dos Parâmetros	Estatística T	p-valor
Credibilidade (R ² =0.96)	Intercepto	1	76.63	962.43	<.0001
	Componente	1	2.30	93.99	<.0001
Respeito (R ² =0.96)	Intercepto	1	76.63	817.37	<.0001
	Componente	1	2.59	79.26	<.0001
Imparcialidade (R ² =0.95)	Intercepto	1	76.63	681.43	<.0001
	Componente	1	2.70	65.32	<.0001
Orgulho (R ² =0.83)	Intercepto	1	76.63	437.61	<.0001
	Componente	1	2.84	39.61	<.0001
Camaradagem (R ² =0.92)	Intercepto	1	76.63	629.95	<.0001
	Componente	1	2.64	60.00	<.0001

Tabela 9: modelos de regressão para as cinco dimensões do questionário
Fonte: Elaborada pela autora

No segundo bloco de modelos, o das práticas, foi utilizada a ACP em inspirar, escutar, cuidar, e celebrar. Em todos os casos foram considerados primeiro componente, sempre explicando suficientemente a variabilidade dos dados. Dessa forma, obteve-se um componente para inspirar, um para escutar, um para cuidar e um para celebrar. Os valores dos autovalores, bem como os pesos dos componentes (autovetores), podem ser observados no Anexo VI. Em todas as outras práticas não foi identificada multicolinearidade e, dessa forma, não foi necessário o uso da ACP.

Na prática contratar e receber, todas as questões que compõem a prática apresentaram relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), todas com p-valor menor que 0,0001. A variável com maior peso foi a questão 53 (parâmetro estimado igual a 0,38), seguida da questão 6 (parâmetro estimado igual a 0,37) e questão 48 (parâmetro estimado igual a 0,25). O R2 do modelo foi de 0,89, indicando um ajuste adequado. (Anexo VI).

Na prática inspirar, o componente obtido pela ACP representa todas as variáveis da dimensão com pesos positivos, isso é, quanto maior o valor do componente, maior o valor de todas as variáveis relativas à inspirar. No modelo de Regressão Linear ajustado, o componente apresentou relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), com p-valor menor que 0,0001. O parâmetro estimado positivo igual a 3.20 indica que, quanto maior a prática de inspirar, maior a avaliação da empresa. A

variável com maior peso no componente foi a questão 12 (vide Anexo VI) e, dessa forma, é possível deduzir que dentro da prática inspirar, essa é a variável com maior peso na média geral do GPTW. O R2 do modelo foi de 0,94, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

Na prática falar, todas as questões que compõem a prática apresentaram relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), todas com p-valor menor que 0,0001. A variável com maior peso foi a questão 2 (parâmetro estimado igual a 0,48), seguida da questão 1 (parâmetro estimado igual a 0,20). O R2 do modelo foi de 0,76, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

Na prática escutar, o componente obtido pela ACP representa todas as variáveis da dimensão com pesos positivos, isso é, quanto maior o valor do componente, maior o valor de todas as variáveis relativas à escutar. No modelo de Regressão Linear ajustado, o componente apresentou relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), com p-valor menor que 0,0001. O parâmetro estimado positivo igual a 3.58 indica que, quanto maior a prática de escutar, maior a avaliação da empresa. A variável com maior peso no componente foi a questão 3 (vide Anexo VI) e, dessa forma, é possível deduzir que dentro da prática escutar, essa é a variável com maior peso na média geral do GPTW. O R2 do modelo foi de 0,93, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

Na prática desenvolver, todas as questões que compõem a prática apresentaram relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), todas com p-valor menor que 0,0001. A variável com maior peso foi a questão 33 (parâmetro estimado igual a 0,31), seguida da questão 16 (parâmetro estimado igual a 0,24), questão 32 (parâmetro estimado igual a 0,16) e questão 15 (parâmetro estimado igual a 0,09). O R2 do modelo foi de 0,86, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

Na prática cuidar, o componente obtido pela ACP representa todas as variáveis da dimensão com pesos positivos, isso é, quanto maior o valor do componente, maior o valor de todas as variáveis relativas à cuidar. No modelo de Regressão Linear ajustado, o componente apresentou relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), com p-valor menor que 0,0001. O parâmetro estimado positivo igual a 2.81 indica que, quanto maior a prática de cuidar, maior a avaliação da empresa. A variável com maior peso no componente foi a questão 35 (vide Anexo VI) e, dessa forma, é possível deduzir que dentro da prática cuidar, essa é a variável

com maior peso na média geral do GPTW. O R2 do modelo foi de 0,92, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

Na prática celebrar, o componente obtido pela ACP representa todas as variáveis da dimensão com pesos positivos, isso é, quanto maior o valor do componente, maior o valor de todas as variáveis relativas à celebrar. No modelo de Regressão Linear ajustado, o componente apresentou relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), com p-valor menor que 0,0001. O parâmetro estimado positivo igual a 3.49 indica que, quanto maior a prática de celebrar, maior a avaliação da empresa. A variável com maior peso no componente foi a questão 55 (vide Anexo VI) e, dessa forma, é possível deduzir que dentro da prática celebrar, essa é a variável com maior peso na média geral do GPTW. O R2 do modelo foi de 0,90, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

Na prática compartilhar, apenas a questão 29 não apresenta relação estatisticamente significativa com a média geral do GPTW (p-valor=0,59). Todas as outras variáveis apresentaram uma relação estatisticamente significativa, sendo as questões 13 e 31 com p-valores menores que 0,0001 e a questão 28 com p-valor igual a 0,001. A variável estatisticamente significativa com maior peso foi a questão 31 (parâmetro estimado igual a 0,26), seguida da questão 13 (parâmetro estimado igual a 0,21), e questão 28 (parâmetro estimado igual a 0,04). O R2 do modelo foi de 0,91, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

Por fim, na prática agradecer, todas as questões que compõem a prática apresentaram relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), todas com p-valor menor que 0,0001. A variável com maior peso foi a questão 18 (parâmetro estimado igual a 0,29), seguida da questão 30 (parâmetro estimado igual a 0,24) e questão 17 (parâmetro estimado igual a 0,22). O R2 do modelo foi de 0,88, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

No terceiro e último bloco de modelos, o dos temas, foi utilizada a ACP nos temas 6 e 12 (alinhamento com a empresa quanto a valores e expectativas e comunicação efetiva - empresa e empregado, respectivamente). Em todos os casos foram considerados primeiro componente, sempre explicando suficientemente a variabilidade dos dados. Dessa forma, obteve-se um componente para o tema RT06 e um para o tema RT12. Os valores dos autovalores, bem como os pesos dos componentes (autovetores), podem ser observados no Anexo VI. Em todos os outros temas não foi identificada multicolinearidade e, dessa forma, não foi necessário o uso da ACP.

No tema RT01, implementar políticas claras para retenção de pessoas, todas as questões que compõem o tema apresentaram relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), todas com p-valor menor que 0,0001. A variável com maior peso foi a questão 40 (parâmetro estimado igual a 0,38), seguida da questão 53 (parâmetro estimado igual a 0,37) e questão 6 (parâmetro estimado igual a 0,29). O R2 do modelo foi de 0,93, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

No tema RT02, reconhecimento e elogios, todas as questões que compõem o tema apresentaram relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), todas com p-valor menor que 0,0001. A variável com maior peso foi a questão 18 (parâmetro estimado igual a 0,29), seguida da questão 30 (parâmetro estimado igual a 0,23) e questão 17 (parâmetro estimado igual a 0,22). O R2 do modelo foi de 0,88, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

No tema RT03, comemoração de conquistas e eventos sociais, composto somente pela questão 49, apresentou uma relação estatisticamente significativa com a média geral do GPTW, com p-valor menor que 0,0001. O R2 do modelo foi de 0,49, indicando um ajuste razoável (Anexo VI).

No tema RT04, saúde financeira - confiança no retorno financeiro sobre seu serviço, apenas a questão 29 não apresentou uma relação estatisticamente significativa com a média geral do GPTW, com p-valor igual a 0,89. Todas as outras variáveis do tema apresentaram uma relação estatisticamente significativa com a média geral do GPTW, com p-valor menor que 0,0001. A variável com maior peso foi a questão 13 (parâmetro estimado igual a 0,45), seguida da questão 28 (parâmetro estimado igual a 0,19) e questão 27 (parâmetro estimado igual a 0,11). O R2 do modelo foi de 0,79, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

No tema RT05, práticas sociais - integração com comunidade, composto somente pela questão 47, apresentou uma relação estatisticamente significativa com a média geral do GPTW, com p-valor menor que 0,0001. O R2 do modelo foi de 0,45, indicando um ajuste razoável (Anexo VI).

No tema RT06, alinhamento com a empresa quanto a valores e expectativas, o componente obtido pela ACP representa todas as variáveis da dimensão com pesos positivos, isso é, quanto maior o valor do componente, maior o valor de todas as variáveis relativas que compõem o tema. No modelo de Regressão Linear ajustado, o componente apresentou relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), com p-valor menor que 0,0001. O parâmetro estimado positivo igual a 2.82 indica que, quanto maior o alinhamento com a empresa quanto a valores e expectativas, maior a avaliação da empresa. A variável com maior peso no componente foi a questão 39 (vide Anexo VI) e, dessa forma, é possível deduzir que dentro desse tema, essa é a variável com maior peso na média geral do GPTW. O R2 do modelo foi de 0,95, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

No tema RT07, alinhamento com seus colegas quanto a valores e expectativas, todas as questões que compõem o tema apresentaram relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), todas com p-valor menor que 0,0001. A variável com maior peso foi a questão 56 (parâmetro estimado igual a 0,41), seguida da questão 55 (parâmetro estimado igual a 0,21) e questão 50 (parâmetro estimado igual a 0,20). O R2 do modelo foi de 0,92, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

No tema RT08, infraestrutura para trabalho, composto somente pela questão 16, apresentou uma relação estatisticamente significativa com a média geral do GPTW, com p-valor menor que 0,0001. O R2 do modelo foi de 0,56, indicando um ajuste razoável (Anexo VI).

No tema RT09, oportunidades efetivas de desenvolvimento de sua carreira - treinamentos e novas funções, todas as questões que compõem o tema apresentaram relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), todas com p-valor menor que 0,0001. A variável com maior peso foi a questão 48 (parâmetro estimado igual a 0,75), seguida da questão 15 (parâmetro estimado igual a 0,19). O R2 do modelo foi de 0,80, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

No tema RT10, incentivo ao crescimento pessoal e profissional - feedback, avaliação, composto somente pela questão 33, apresentou uma relação estatisticamente significativa com a média geral do GPTW, com p-valor menor que 0,0001. O R2 do modelo foi de 0,71, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

No tema RT11, recompensa pelo serviço prestado, todas as questões que compõem o tema apresentaram relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), todas com p-valor menor que 0,0001. A variável com maior peso foi a questão 25 (parâmetro estimado igual a 0,31), seguida da questão 32 (parâmetro estimado igual a 0,29) e pela questão 24 (parâmetro estimado igual a 0,18). O R2 do modelo foi de 0,87, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

No tema 12, comunicação efetiva - empresa e empregado, o componente obtido pela ACP representa todas as variáveis da dimensão com pesos positivos, isso é, quanto maior o valor do componente, maior o valor de todas as variáveis relativas que compõem o tema. No modelo de Regressão Linear ajustado, o componente apresentou relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), com p-valor menor que 0,0001. O parâmetro estimado positivo igual a 2.61 indica que, quanto maior a comunicação efetiva - empresa e empregado, maior a avaliação da empresa. A variável com maior peso no componente foi a questão 3 (vide Anexo VI) e, dessa forma, é possível deduzir que dentro desse tema, essa é a variável com maior peso na média geral do GPTW. O R2 do modelo foi de 0,94, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

No tema RT13, trabalho desafiador e estimulante, composto somente pela questão 15, apresentou uma relação estatisticamente significativa com a média geral do GPTW, com p-valor menor que 0,0001. O R2 do modelo foi de 0,36, indicando um ajuste razoável (Anexo VI).

Por fim, no tema RT14, orgulho de trabalhar aonde trabalha, todas as questões que compõem o tema apresentaram relação estatisticamente significativa com a média final do GPTW (variável dependente), todas com p-valor menor que 0,0001. A variável com maior peso foi a questão 50 (parâmetro estimado igual a 0,37), seguida da questão 42 e 45 (ambas com parâmetro estimado igual a 0,21) e pela questão 51 (parâmetro estimado igual a 0,17). O R2 do modelo foi de 0,89, indicando um ajuste adequado (Anexo VI).

Por fim, foi ajustado o modelo de Regressão Linear do número de respondentes (variável preditora) versus a média geral do GPTW (variável dependente). Constatou-se, nesse modelo, que o número de respondentes não possui uma relação estatisticamente significativa com a média geral do GPTW, com p-valor de 0,09. O R2 da regressão foi de 0,008, indicando um ajuste de baixa qualidade. Desta forma, há indicativo de que o número de respondentes influencia muito pouco na nota da empresa.

Variável	GL	Estimativa dos Parâmetros	Estatística T	p-valor
Intercepto	1	77.21741	141.8	<.0001
Número de respondentes	1	-0.0016	-1.7	0.0896

Tabela 10: modelos de regressão para o número de respondentes
Fonte: Elaborada pela autora

4.3. Análise dos dados

Como a nossa base exploratória era toda baseada na Pesquisa GPTW aplicada nas empresas, iniciamos o trabalho avaliando a consistência, confiabilidade e estabilidade do **questionário**, a análise iniciou-se com o cálculo do Alpha de Cronbach. O valor calculado foi de 0,989, que é um valor muito alto, **indicando que o instrumento é extremamente confiável e produz mensurações muito estáveis e consistentes, trazendo consistência, confiabilidade e legitimidade para os nossos estudos e conclusões.**

4.3.1. Considerações gerais acerca das 70 grandes e multinacionais premiadas

Entendendo melhor as empresas participantes e suas características de atração e retenção de profissionais, a análise exploratória das 70 grandes e multinacionais premiadas observou que, em média, as 70 grandes e multinacionais premiadas têm 41 anos, sendo a idade mínima de 04 anos e a máxima de 110, com um desvio padrão de 23.

Analisando a distribuição da idade das 70 grandes e multinacionais premiadas, observaram-se dois intervalos que concentram boa parte da base: até os 34 anos (cerca de 43% da base) e acima de 50 anos (cerca de 36% da base). Isto sugere que **no grupo analisado das grandes empresas, a longevidade não é fator determinante para a empresa ser escolhida como melhor empresa para trabalhar, a amostra está bem equilibrada.**

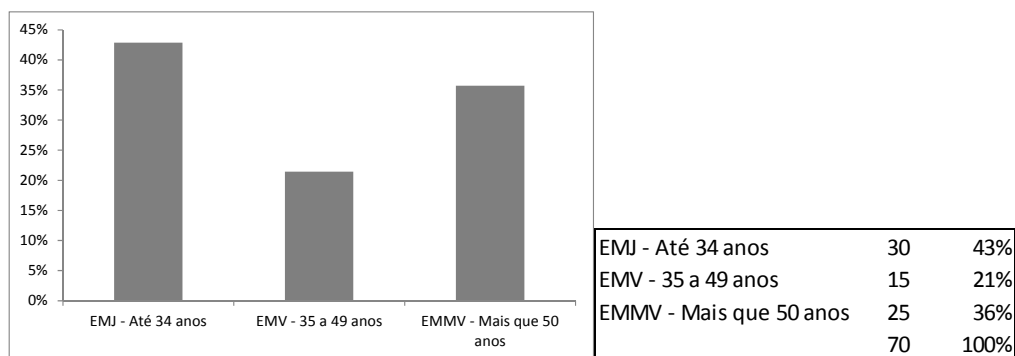


Tabela 11: Idade das empresas (70 grandes e multinacionais premiadas)
Fonte: Elaborada pela autora

Já em relação às características de atração e retenção de profissionais observou-se que, dentre as 70 grandes e multinacionais premiadas, 45% dos funcionários apontam o desenvolvimento profissional como o principal fator, na sequência, qualidade de vida é o segundo fator mais apontado (25%), seguido de remuneração (15%), alinhamento de valores (12%) e, por fim, estabilidade (4%). **Para este grupo de grandes empresas, isto confirma o que consta na literatura, onde os pesquisadores também apontam a oportunidade de desenvolvimento profissional como o principal fator de atração e retenção de profissionais.**

Outra hipótese estudada foi de que havia relação entre faturamento e da quantidade de trabalhadores nas empresas com as cinco características de atração e retenção de profissionais. O que os testes estatísticos apresentaram foi que a qualidade de vida e a estabilidade apresentaram correlações negativas, ou seja, **para o grupo das grandes empresas quanto maior o faturamento da empresa menos os funcionários apontam essas características como características de retenção e atração.** Já a remuneração apresentou uma correlação positiva, indicando que **quanto maior o faturamento da empresa mais os funcionários apontam isso como uma característica de retenção e atração.**

Com relação ao número de trabalhadores foi constatada uma correlação positiva, indicando que **para o grupo das grandes empresas quanto mais trabalhadores a empresa possui, mais eles apontam o desenvolvimento profissional como uma característica de atração e retenção.**

Na análise de idade e avaliação de longevidade com fatores comportamentais de retenção de pessoas, tivemos uma amostra bem distribuída, onde, dentre as 70 premiadas, 30 empresas classificadas como EMJ, 15 classificadas como EMV e 25 classificadas como EMMV. Sendo empresas mais jovens (EMJ) aqueles com até 34 anos de idade; empresas mais velhas (EMV), aquelas com idade entre 35 e 49 anos; empresas muito mais velhas (EMMV), aquelas com mais de 50 anos de idade.

A característica de alinhamento de valores foi, em média, mais apontada nas EMMV (15%), seguida das EMV (12%) e EMJ (11%). Observou-se exatamente o oposto para a característica de desenvolvimento profissional, isso é, ela foi apontada mais vezes nas EMJ (47%), seguida pelas EMV (46%) e EMMV (41%). Com isso temos que o principal fator de retenção é o desenvolvimento pessoal para todas (EMJ com 47%, EMV com 46% e EMMV com 41%), entretanto nas EMMV's o alinhamento de valores é, em média, mais citado que nas empresas mais jovens. As características de qualidade de vida e estabilidade não apresentaram muitas diferenças nos três níveis de idade. A remuneração foi, em média, apontada mais vezes nas EMMV (16%), seguida pelas EMJ (14%) e EMV (13%). **Isto sugere que as empresas não longevas também possuem fatores comportamentais que a literatura recomenda para atrair e reter pessoas e isto está sendo percebido nas grandes empresas, ou seja, não são apenas as empresas longevas com práticas de atração e retenção de pessoas como fatores organizacionais.**

Na nova análise de correlação efetuada, observamos que quanto mais velha a empresa, mais o alinhamento de valores é apontado como característica de atração e retenção. Já o desenvolvimento profissional, por apresentar uma correlação negativa com a idade, indica que quanto mais velha a empresa, menos o desenvolvimento profissional é apontado como característica de atração e retenção. **Confirmou-se que quanto mais velha a empresa, mais o alinhamento de valores é apontado como fator de retenção, e quanto mais jovem a empresa, mais o desenvolvimento profissional é apresentado como fator de retenção. E essas são relações estatisticamente significativas, embora já tenhamos visto que o principal fator de retenção é o desenvolvimento profissional para todas as empresas.**

Na análise da idade das grandes empresas com as respostas obtidas nas 58 perguntas, vimos que nenhuma correlação estatisticamente significativa foi encontrada. Desta forma, **vemos que a idade da empresa não tem influência alguma nas respostas dadas pelos empregados para as 58 perguntas.**

4.3.2.

Considerações gerais acerca da base completa, empresas premiadas e não premiadas

Uma vez exploradas as informações e as correlações relativas à base das 70 grandes e multinacionais premiadas, a análise seguiu com a exploração das questões que compõem as percepções dos funcionários (dimensões), práticas e temas, para toda base de empresas participantes (327), seja ela premiada (70) ou não (257).

Analisando essas questões por tema, buscamos identificar se o fato de responder positivamente para uma pergunta levaria o empregado a responder positivamente para todas as perguntas do tema. Observou-se que o tema que obteve a maior média das notas médias que o compõem foi alinhamento com a empresa quanto a valores e expectativas (tema RT06, média igual a 85) e o que obteve menor média foi incentivo ao crescimento pessoal e profissional - feedback, avaliação (tema RT10, composto somente pela questão 33, com média igual a 63). Analisando as questões que compõem os temas, é possível observar uma amplitude relativamente alta entre as médias das questões que compõem os temas, como por exemplo, no tema saúde financeira - confiança no retorno financeiro sobre seu serviço (tema RT04), que tem na questão 29 sua menor média (50) e na questão 13 sua maior média (81). Como as perguntas de um mesmo tema não são referentes a apenas um único tema, **podemos dizer que se os empregados respondem positivamente a uma questão dentro de um tema, eles não necessariamente responderão positivamente para todas as outras questões do tema.**

Para entender a relação das percepções dos funcionários (05 dimensões), das práticas culturais GPTW (9 práticas) e dos temas de Retenção de Pessoas (14 temas) com a nota final da GPTW foram ajustados modelos de Regressão Linear Múltipla.

No primeiro bloco de modelos, o das percepções dos funcionários (cinco dimensões do questionário), vimos que todas as dimensões influenciam na média, entretanto vimos que a dimensão orgulho (R^2 0,83), camaradagem (R^2 0,92) e imparcialidade (R^2 0,95) são as que têm influência mais fraca na pontuação final, menos pesam menos nos componentes gerais. Entretanto, respeito e credibilidade representam os fatores de influência mais forte (ambos com R^2 0,96). **Isto sugere que para o empregado os aspectos relevantes estão ligados aos seus líderes, às oportunidades que têm de desenvolvimento e crescimento e ao reconhecimento pelo seu**

engajamento e trabalho prestado, na visão da base completa com todas as empresas, premiadas e não premiadas.

No terceiro e último bloco de modelos, relacionado aos temas de fatores organizacionais para retenção de funcionários, e também com aspectos de longevidade, temos o resultado apresentado no Quadro 8.

# Componente Retenção de Talentos	Componentes Retenção de Talentos	Autores Retenção Talentos	# Componente Longevidade	Componentes Longevidade	Autores Longevidade	Resultados dos testes estatísticos
RT01	Implementar políticas dadas para retenção de talento	CARMO2007	LG04	Organização e Administração	MARTINS2008	<p>Avaliando as correlações mais relevantes para o tema (4.2.3), a variável com maior peso foi a questão 40 ("Sinto que eu faço a diferença aqui", parâmetro estimado igual a 0,38), seguida da questão 53 ("Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir 'bem-vindo", parâmetro estimado igual a 0,37). Isto sugere que o funcionário precisa se sentir como talento, saber que faz diferença para a empresa. Confirma a teoria de CARMO2007 sobre pontos levantados por MICHAELS 2002 e DRUCKER 1998</p>
RT02	Reconhecimento e elogios	CARMOS2007, MAYO2003, GERING&CONNOR 2002, PINTO2008	LG02	Desenvolvimento de pessoas	FLECK2001e2007, MARTINS2008	<p>Avaliando as correlações mais relevantes para o tema (4.2.3), nenhuma variável influencia fortemente na nota, sendo a variável com maior peso foi a questão 18 ("Os chefes reconhecem e não são intencionais como parte do negócio", parâmetro estimado igual a 0,29). Os resultados não permitem a confirmação das teorias estudadas.</p>
RT03	Comemoração de conquistas e eventos sociais	MAYO2003	LG02	Desenvolvimento de pessoas	FLECK2001e2007, MARTINS2008	<p>Nenhum dado diferenciado foi identificado para este tema, há influência na média, como era esperado, mas os resultados não permitem a confirmação das teorias estudadas.</p>
RT04	Saúde financeira - confiança no retorno financeiro sobre seu serviço	CARMOS2007, HOISCH2001, PINTO2008	LG06	Saúde Financeira	FLECK2004, MARTINS2008	<p>Avaliando as correlações mais relevantes para o tema (4.2.3), apenas a questão 29 não apresentou uma relação estatisticamente significativa com a média geral do GPTW, com p-valor igual a 0,89. Todas as outras variáveis do tema apresentaram uma relação estatisticamente significativa com a média geral do GPTW. Isto reforça a teoria de Spector (2012) sobre não ser o dinheiro recebido que determina a longevidade de emprego, isto é, retenção de profissional.</p> <p>A variável com maior peso foi a questão 13 ("Acredito que os chefes só promoveriam reduções de quadro como último recurso", parâmetro estimado igual a 0,45). Confirma a teoria de CARMO2007, HOISCH2001, PINTO2008 sobre a importância de É uma empresa financeiramente saudável, que inspire estabilidade para o profissional, como fator de retenção. Interessante o resultado, ao mesmo tempo que a quantidade que recebe de remuneração não tem influência na média geral, o fator estabilidade para este grupo representado pela base geral (premiadas e não premiadas).</p>
RT05	Práticas sociais - integração com comunidade	HOISCH2001	LG03	Identidade, cultura e valores	FLECK2004, FLECK2001e2007, KRELL2000, MARTINS2008	<p>Nenhum dado diferenciado foi identificado para este tema, há influência na média, como era esperado, mas os resultados não permitem a confirmação das teorias estudadas.</p>
RT06	Alinhamento com a empresa quanto a valores e expectativas	GERING&CONNOR 2002, HOISCH2001, PINTO2008	LG03	Identidade, cultura e valores	FLECK2004, FLECK2001e2007, KRELL2000, MARTINS2008	<p>Avaliando as correlações mais relevantes para o tema (4.2.3), o seu componente principal explica todas as variáveis e a variável de maior peso foi a questão 39 ("Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo"). Isto sugere que a confiança depositada nos seus gestores e nos valores da empresa com relação à justiça e igualdade são fatores relevantes para o funcionário.</p> <p>Confirma as teorias de GERING&CONNOR2002 e PINTO2008 da importância do alinhamento do empregado com a missão, propósito e valores da empresa, criando maior significado para tudo que faz, como fator de retenção.</p> <p>Confirma também as teorias de KRELL2000 e MARTINS2008 para o estabelecimento do senso de identidade e alinhamento cultural com empregados como fator de Longevidade.</p>

Quadro 8: Resumo dos resultados encontrados – análise teorias Retenção de Pessoas e Longevidade
 Fonte: Elaborada pela autora

# Componente Retenção de Talentos	Componentes Retenção de Talentos	Autores Retenção Talentos	# Componente Longevidade	Componentes Longevidade	Autores Longevidade	Resultados dos testes estatísticos
RT07	Alinhamento com seus colegas quanto a valores e expectativas	MAYO2003, GERING&CONNOR 2002, HOISCH2001, PINTO2008	LG03	Identidade, cultura e valores	FLECK2004, FLECK2001e2007, KRELL2000, MARTINS2008	<p>Avaliano as correlações mais relevantes para o tema (4.2.3), a variável com maior peso foi a questão 56 ("Sinto que estamos todos "no mesmo barco"', parâmetro estimado igual a 0,41). Isto sugere que o empregado tem a necessidade de encontrar alinhamento do seu engajamento com os demais colegas de trabalho, a necessidade de trabalho em equipe.</p> <p>Confirma a teoria de GERING&CONNOR2002 sobre a importância do empregado perceber que seus colegas também se comprometem com trabalho de qualidade.</p> <p>Confirma a teoria de FLECK2004 sobre a importância da construção e preservação da integridade organizacional, evitando armadilhas internas e externas da visão como fator de longevidade organizacional.</p>
RT08	Infraestrutura para trabalho	MAYO2003, GERING&CONNOR 2002	LG04	Organização e Administração	MARTINS2008	<p>Nenhum dado diferenciado foi identificado para este tema, há influência na média, como era esperado, mas os resultados não permitem a confirmação das teorias estudadas.</p>
RT09	Oportunidades efetivas de desenvolvimento de sua carreira - treinamentos e novas funções	CARMO2007, MAYO2003, GERING&CONNOR 2002, HOISCH2001, PINTO2008	LG02	Desenvolvimento de pessoas	FLECK2001e2007, MARTINS2008	<p>Dentre as 70 grandes e multinacionais premiadas, 45% dos funcionários apontam o desenvolvimento profissional como o principal fator de permanência na empresa.</p> <p>O principal fator de retenção é o desenvolvimento pessoal para todas (EMV com 47%, EMV com 46% e EMV com 41%).</p> <p>48 ("Posso ser eu mesmo por aqui", parâmetro estimado igual a 0,75). Isto sugere que o funcionário sentir-se à vontade para ser autêntico e buscar suas oportunidades é mais relevante do que os treinamentos oferecidos.</p> <p>Confirma a teoria de GERING&CONNOR2002 sobre a importância de permitir que o empregado tenha a oportunidade para fazer o que faz melhor cada dia, além de confirmar a teoria de todos os autores estudados: para que a empresa ofereça oportunidade de ação empreendedora, como fator de retenção de talentos.</p> <p>Confirma a teoria de FLECK2001e2007 sobre a importância de investimento na qualidade de pessoas (investimentos no treinamento e qualificação dos funcionários) como fator de longevidade organizacional.</p> <p>Desta forma a hipótese de que a pergunta 15 ("A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional") da pesquisa GPTW teria maior influência na percepção do funcionário quanto seu processo de desenvolvimento, não se confirmou.</p>
RT10	Incentivo ao crescimento pessoal e profissional - feedback, avaliação	GERING&CONNOR 2002, PINTO2008	LG02	Desenvolvimento de pessoas	FLECK2001e2007, MARTINS2008	<p>Nenhum dado diferenciado foi identificado para este tema, há influência na média, como era esperado, mas os resultados não permitem a confirmação das teorias estudadas.</p>

Quadro 8(continuação): Resumo dos resultados encontrados – análise teorias Retenção de Pessoas e Longevidade
 Fonte: Elaborada pela autora

# Componente Retenção de Talentos	Componentes Retenção de Talentos	Autores Retenção Talentos	# Componente Longevidade	Componentes Longevidade	Autores Longevidade	Resultados dos testes estatísticos
RT11	Recompensa pelo serviço prestado	HOISCH2001, PINTO2008	LG02	Desenvolvimento de pessoas	FLECK2001e2007, MARTINS2008	Avaliando as correlações mais relevantes para o tema (4.2.3), a variável com maior peso foi a questão 25 ("As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal", parâmetro estimado igual a 0,31. Isto sugere que uma grande recompensa para o funcionário é a possibilidade, e o estímulo, a equilibrar sua vida pessoal e profissional. Se avaliarmos em conjunto com o resultado do tema RT04 – saúde financeira, teremos o indicativo de que cada vez menos é o dinheiro quem estimula os funcionários, mas sim, ações concretas que os levem ao bem estar e satisfação. Confirma a teoria de HOISCH2001, PINTO2008 para a importância do empregado ser estimulado a dedicar-se para padrões ocupacionais de desempenho como fator de retenção de talento. Confirma também a teoria de MARTINS2008 sobre a importância da valorização das pessoas como fator de longevidade organizacional
RT12	Comunicação efetiva - empresa e empregado	GERING&CONNOR 2002, HOISCH2001, PINTO2008	LG02	Desenvolvimento de pessoas	FLECK2001e2007, MARTINS2008	Avaliando as correlações mais relevantes para o tema (4.2.3), o seu componente principal explica todas as variáveis e a variável de maior peso foi a questão 3 ("Posso fazer qualquer pergunta razoável aos chefes e obter respostas diretas"). Isto sugere que a facilidade de acesso à sua chefia e a forma transparente com que pode lidar com ele é fator importante para sua satisfação. Confirma as teorias de GERING&CONNOR2002 e PINTO2008 sobre a importância de haver espaço para os empregados colocarem sua opinião e ter sua liberdade de expressão para o funcionário, como fator de retenção. Confirma as teorias de MARTINS2008 sobre a importância de valorização das pessoas e criar um senso de comunidade como fator de longevidade organizacional.
RT13	Trabalho desafiador e estimulante	CARMO2007, MAYO2003, PINTO2008	LG05	Renovação, mudança e empreendedorismo	MARTINS2008	Importante ressaltar que este tema, com R2,0,36, é o que apresenta influência mais fraca na pontuação final. Desta forma, não fica tão evidente a confirmação das teorias de CARMO2007, MAYO2003 e PINTO2008 sobre a importância de oferecer um trabalho interessante e desafiador, valorizar o risco prudente e recompensar a inovação e criatividade como fatores de retenção.
RT14	O orgulho de trabalhar aonde trabalha	MAYO2003	LG03	Identidade, cultura e valores	FLECK2004, FLECK2001e2007, KRCELL2000, MARTINS2008	Avaliando as correlações mais relevantes para o tema (4.2.3), a variável com maior peso foi a questão 50 ("Aqui as pessoas se importam umas com as outras", parâmetro estimado igual a 0,37). Interessante resultado, pois o fato de saber que há união e preocupação conjunta, uns com os outros, é o principal motivo de seu orgulho e não a empresa propriamente dita. Desta forma, não fica tão evidente a confirmação da teoria de MAYO2003 sobre a importância de a organização ser reconhecida como de alta reputação, para influenciar na retenção de talentos. De igual modo, não conseguimos confirmar a teoria de FLECK2001e2007 sobre a importância do fortalecimento da marca (desenvolvimento de uma marca forte, investimento no fortalecimento da marca e melhoria da qualidade dos produtos) como fator de longevidade organizacional.
RT15	Flexibilidade de Tradições	CARMO2007, HOISCH2001	LG01	Aperfeiçoamento de Processos	FLECK2001e2007, MARTINS2008	Fator de longevidade não tendo correspondência nas perguntas da pesquisa GPTW, não havendo possibilidade de confirmação de teoria.

Quadro 8(continuação): Resumo dos resultados encontrados – análise teorias Retenção de Pessoas e Longevidade

Fonte: Elaborada pela autora