

# RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS: OS FATORES QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO DE PERMANÊNCIA DOS ENGENHEIROS NO GRUPO CEEE

Autor: Roberto Arnt Tarrago

Orientador: Prof. Dr. Vinicius Brei

## Resumo

Este artigo teve como propósito analisar os fatores que influenciam na permanência de profissionais de engenharia em um grupo de empresas públicas, o Grupo CEEE, que atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Atualmente, o grupo detém 18% da geração, a maioria das instalações de transmissão e um terço da distribuição de energia no estado do Rio Grande do Sul. Inicialmente, foi realizada uma etapa de pesquisa qualitativa, para que fossem verificadas as variáveis de retenção de profissionais obtidas a partir da literatura que se enquadravam no contexto econômico e social das empresas do grupo. A partir dos resultados qualitativos, que listaram as variáveis relevantes segundo os entrevistados, foi elaborado um questionário quantitativo que foi submetido a todos os engenheiros do Grupo CEEE. Os resultados indicaram que três destes fatores de retenção impactaram em 23,8% da decisão de sair Companhia por escolha do próprio trabalhador. Portanto, se houvesse o interesse por parte do grupo de empresas em tomar uma decisão gerencial para reter os seus profissionais, estas deveriam atuar nos seguintes fatores: garantir um bom aproveitamento das habilidades de seus profissionais, manter um corpo técnico qualificado e orientar as suas chefias para que mantenham um nível de cobrança equilibrado em relação a seus subordinados. Com estas ações, o Grupo CEEE poderia aumentar as possibilidades de permanência de seus profissionais tomando medidas objetivas visando à retenção de seus engenheiros.

**Palavras-chave:** Retenção, permanência, engenheiros, corpo técnico.

## Abstract

This article aimed to analyze the factors that influence the retention of engineering professionals in a group of public companies, the CEEE Group, which operates in the areas of generation, transmission and distribution of electricity. Currently, the group owns 18% of the generation, most transmission facilities, and a third of the energy distribution in the state of Rio Grande do Sul. Initially, it was made a qualitative research phase, so that the variables of professional retention obtained from the literature were checked about the fitting into the economic and social context of the group of companies. From the qualitative results, which listed the relevant variables according to the interviewees, it was designed a quantitative questionnaire that was submitted to all engineers of the CEEE Group. The results indicated that three of these retention factors impacting in 23.8% of the decision to leave the Company by a choice of the worker himself. Therefore, if there was an interest of the group of companies in taking a management decision to retain its professionals, they should act on the following factors: ensuring a good use of their professional skills, keeping a qualified staff

and guiding their leaders to maintain a balanced level of charge to his subordinates. With these actions, the CEEE Group could increase the chances for keeping their professionals taking objective acts to retain its engineers.

**Keywords:** Retention, retention, engineers, technical staff.

## **Fatores de Retenção de Profissionais e as Empresas Públicas**

Diversos fatores podem ser listados para justificar a permanência de um profissional em uma empresa, podendo influenciar na sua retenção na organização (BIRT et al., 2004). Dentre estes elementos, a questão salarial pode ser elencada como uma das prioritárias. Porém, o fator salarial deve estar aliado a outras motivações para que o colaborador permaneça no quadro funcional de uma corporação. Segundo Robbins (2002), questões como o incentivo à capacitação, flexibilidade de horários, liberdade de criação, participação ativa nas decisões, são importantes para que o funcionário tenha satisfação no seu trabalho. Portanto, os benefícios financeiros não são a única forma de garantir a satisfação do colaborador, devendo ser somadas às recompensas não financeiras, de natureza psicológica, que possuem um alto poder motivador sobre o desempenho do trabalhador (KRESSLER, 2003).

Com o aumento da mobilidade profissional dos colaboradores em todo o mercado, reduzindo o período de permanência em uma só empresa (SHINODA, 2012), as corporações viram aumentar o desafio de reter os seus principais talentos. E, para que este objetivo seja atingido, é coerente considerar o profissional como um colaborador, mas também como um cliente. Pois, como um legítimo cliente, que deixa de comprar um produto no caso de insatisfação, o funcionário deixará de trabalhar em determinada organização se não estiver satisfeito.

Como uma empresa poderá atender aos anseios de seus funcionários? É evidente que os fatores que influenciam na permanência dos profissionais não são padronizados. Mas quais são os elementos mais relevantes que afetam na motivação, atingindo a mais ampla gama de gerações e pessoas? A situação ideal seria um tratamento individualizado (LEONARDO, 2002), fortalecendo as potencialidades e reduzindo as insatisfações de cada pessoa. Porém, esta individualização torna-se difícil em empresas e companhias públicas, categoria da qual o Grupo CEEE faz parte, onde as questões salariais, funcionais e de processos são mais rígidas, pois visam uma equidade entre os colaboradores. A possibilidade de diferenciação entre profissionais de mesmo cargo é mais restrita, por questões de legislação, reduzindo a possibilidade de implantação de incentivos salariais vinculados à produtividade, por exemplo.

O processo de alocação de profissionais nas áreas em que o mesmo irá atuar é menos flexível em empresas do setor público. Para que seja realizada admissão para o quadro funcional, é necessária a realização de concursos, que são elaborados de maneira a preencherem a lacuna da vaga de acordo com o cargo oferecido, ou seja, a exigência para assumir uma determinada função é vinculada apenas à formação, e não ao perfil do candidato. Portanto, um engenheiro extremamente voltado à área técnica pode ser alocado em um setor de atividades gerenciais, o que poderá gerar uma insatisfação no colaborador, podendo acarretar um retorno insatisfatório em termos de produtividade a sua empresa.

Outra realidade enfrentada nas empresas públicas é a forte interferência política, que influencia diretamente na tomada de decisão. Porém, a orientação política adotada durante um determinado governo, em termos de gestão, ocasionalmente é abandonada quando o ocorre a

troca do partido que está no poder, causando uma descontinuidade em termos de planejamento corporativo.

Com uma forte burocratização em seus processos, os órgãos públicos enfrentam dificuldades com a velocidade das ações a serem tomadas. Determinados procedimentos que seriam relativamente rápidos em uma empresa privada, tornam-se extremamente lentos na maioria das empresas e órgãos da Administração Pública, provocando uma redução na eficiência dos serviços prestados.

Portanto, este estudo visa elencar quais são os principais fatores de retenção de engenheiros em um grupo de empresas concessionárias de energia estatais e indicar as medidas que deverão ser tomadas pelo Grupo CEEE para que continue contando com uma mão de obra essencial para a sua continuidade, que é a dos profissionais de engenharia.

## **Panorama das Concessionárias de Energia do Brasil**

O cenário para as empresas concessionárias de energia em 2013 não é positivo. A partir da proposta do governo de antecipação da renovação das concessões que expirariam em 2015, as empresas se viram inclinadas a aceitar as condições impostas pelo governo federal, evitando assim a necessidade de concorrer em novas licitações, o que poderia acarretar a perda, para estas empresas, de linhas de transmissão e usinas geradoras que estão sob sua operação e manutenção, caso as suas propostas não fossem as vencedoras do certame. As condições governamentais para a renovação incluíam uma série de medidas que visavam à redução do valor pago pela energia fornecida a indústrias e ao consumidor residencial (PLANALTO, 2013). Estas mudanças propostas foram focadas principalmente na diminuição do valor repassado às concessionárias e na redução de encargos (ANEEL, 2012), que se trata de uma remuneração feita pelo serviço prestado de Geração e de Transmissão de energia, através de valores estipulados pela Agência Nacional de Energia Elétrica.

Dentro do setor elétrico, diversas empresas são estatais. Por este motivo, para a contratação de novos funcionários é necessária a realização de concurso público. Frente ao panorama apresentado para 2013, as concessionárias tiveram a necessidade de reduzir custos para se adequar à nova receita (ESTADÃO, 2013), dificultando a realização de novas provas para admissão de profissionais.

Portanto, qual o impacto causado pela perda de um engenheiro em uma empresa estatal do setor elétrico? Com a dificuldade imposta pela necessidade de realização de concurso público, e com o período necessário para que o profissional adquira os conhecimentos mínimos para atuação nesta área, qual será o intervalo de tempo entre a saída de um engenheiro capacitado e o momento em que o novo profissional estará preparado para uma atuação satisfatória na função? Este questionamento é extremamente importante, dado o momento de incerteza do setor elétrico nacional (SENGE-RS, 2013), mesmo apesar da iniciativa de algumas empresas estatais de implantação de programas de demissão incentivada, voltados aos profissionais que já possuem os pré-requisitos de aposentadoria.

## Referencial Teórico

O tema de retenção de funcionários está cada vez mais sendo abordado como um fator prioritário nas organizações. Segundo análise de conteúdo realizada a partir de documentos que descrevem as práticas de gestão das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2011, organizações eleitas através de pesquisa pública, os termos “reter” e “retenção” foram citados por 76,7% destas organizações (SHINODA, 2012).

Dada a importância do tema para as corporações, torna-se extremamente relevante para as empresas o conhecimento de quais são os fatores que interferem realmente na retenção de um funcionário. Tal levantamento pode ser iniciado pela avaliação dos objetivos individuais que são buscados por um trabalhador (CHIAVENATO, 1999), sendo eles:

- Melhores salários;
- Melhores benefícios;
- Estabilidade no emprego;
- Segurança no trabalho;
- Qualidade de vida no trabalho;
- Satisfação no trabalho;
- Consideração e respeito;
- Oportunidades de crescimento;
- Liberdade para trabalhar;
- Liderança liberal;
- Orgulho da organização.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).

Existem diversas publicações no sentido de elencar e classificar os fatores que influenciam na retenção de colaboradores. Estes estudos convergem com os objetivos individuais listados acima, havendo pequenas variações.

Segundo estudo realizado na África do Sul por Birt e Colaboradores (2004), a partir de entrevistas com 115 profissionais reconhecidos pelas suas organizações como essenciais para a continuidade e competitividade de suas empresas, e através de levantamento em publicações científicas que citavam fatores que influenciavam na permanência em uma empresa, puderam ser identificadas 48 variáveis de retenção que foram divididas em quatro grandes grupos, conforme a Tabela 1:

**Tabela 1: Variáveis de Retenção**

Categorias	Variáveis de Retenção
Ambiente de trabalho e de desenvolvimento	Poder de decisão e responsabilidade
	Oportunidades de avanço na carreira
	Programas de <i>mentoring</i>
	Novas oportunidades/desafios
	Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>
	Autonomia/independência
	Reconhecimento
	Papéis claramente definidos
	Qualidade e integridade dos gestores
	Identificação pessoal com a empresa
	Colegas de trabalho excelentes

	Mobilidade interna
	Trabalho em equipe
	<i>Feedback</i>
	Trabalho de ponta
	Trabalho desafiador e significativo
	Oportunidades de aprendizagem/desenvolvimento
	Experiências agradáveis no dia a dia do trabalho
	Relação de trabalho amigável e produtiva
	Disponibilidade de atividades de <i>teambuilding</i>
	Status
Compensação e benefícios	Equidade externa
	Equidade interna
	Pagamento variável
	Bônus por desempenho
	Opção de ações
	Benefícios de assistência médica
	Garantia de salário-base
Benefícios de aposentadoria	
Ambiente organizacional	Comunicação aberta/transparência
	Um ambiente organizacional que facilite a mudança
	Tecnologia de ponta
	Aplicação da equidade/ações afirmativas
	Comprometimento e apoio organizacional
	Diversidade
	Informação formal/compartilhamento do conhecimento
	Justiça
	Oportunidades de trabalhar em rede
	Segurança no trabalho
	Reputação da equipe sênior
	Reputação da organização
	Tamanho e estabilidade da organização
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	Viagem de negócio/exposição em geral
	Horário flexível
	Localização geográfica do trabalho
	Opção de trabalhar em casa
	Férias extras/ férias anuais a mais
	Creches

**Fonte: Baseado no estudo de Birt e Colaboradores (2004)**

Em outro estudo, citado por Casella (2008), a revista *Forbes*, em 2007, realizou uma pesquisa aplicada a 7 mil executivos, onde foram identificados como principais fatores de retenção de talentos os seguintes fatores, ordenados na Tabela 2:

**Tabela 2: Fatores de Retenção de Talentos**

Classificação por ordem de importância	Retenção de Talentos
1	Autonomia e liberdade para executar o trabalho
2	A importância e o desafio das missões delegadas
3	A ética da empresa
4	A qualidade dos gerentes e dirigentes
5	Perspectiva de evolução de carreira
6	O ambiente de trabalho

---

Fonte: Baseado em pesquisa da Revista *Forbes* (2007, *apud* Casella, 2008)

---

Segundo Robbins (1999), os principais fatores relacionados à satisfação no trabalho são: um trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo.

Segundo Bonilla (2013), no estudo elaborado por Griffeth et al. (2000), são citados a satisfação no trabalho, a existência de um grupo de trabalho coeso, estresse na atividade funcional, oportunidades de promoção, escopo da atividade profissional, entre outras variáveis, que pesam na decisão de permanência ou não de um funcionário em uma empresa.

A partir dos estudos citados, é possível identificar variáveis que supostamente influenciam na decisão de permanência de profissionais nas empresas em que trabalham e o que os mesmos buscam nas suas organizações. Porém, estas publicações estão atreladas ao contexto cultural e social onde foram realizadas as pesquisas, dependendo das características locais. Para uma aplicação destas variáveis ao contexto do Grupo CEEE, fez-se necessária uma avaliação prévia de quais delas realmente impactavam na tomada de decisão de permanência, excluindo elementos que não se mostraram relevantes na opinião dos engenheiros da Companhia.

## **Método de Pesquisa**

A abordagem deste estudo foi dada a partir da caracterização do funcionário como se o mesmo fosse um cliente da empresa. A partir desta definição, foi aplicada a metodologia de Pesquisa de Marketing para obtenção dos fatores que são relevantes para que os engenheiros do Grupo CEEE permaneçam trabalhando em suas respectivas empresas.

Esta Pesquisa de Marketing foi estruturada em duas etapas: a primeira, qualitativa e a segunda, quantitativa.

- **Etapa Qualitativa**

A primeira etapa da pesquisa utilizou a metodologia qualitativa, de cunho exploratório (MALHOTRA, 2005). Foram entrevistados presencialmente doze engenheiros selecionados previamente, a partir de características diversas de área de atuação, idade e formação dentro da engenharia. Esta amostra heterogênea foi necessária para selecionar os fatores que são, de fato, relevantes para a permanência na empresa de profissionais de diferentes perfis.

Foi realizado um confronto entre a base teórica e as informações obtidas através das entrevistas, para que fossem validados, de acordo com o contexto do Grupo CEEE, os elementos que realmente interferiam na permanência de seus profissionais, em função de haver diferenças sociais e culturais entre os locais onde foram elaborados os estudos utilizados como referência bibliográfica e o presente trabalho.

Houve a elaboração de um roteiro para a entrevista qualitativa, onde foram elencadas perguntas mais abrangentes, que tentaram verificar se o entrevistado indicaria elementos relacionados à retenção de profissionais contidos na revisão bibliográfica realizada ou novos fatores em relação ao que havia sido listado pelos diferentes estudos pesquisados. Nos casos em que não ocorreram maiores declarações por parte do entrevistado, não sendo feitas referências às variáveis de retenção anteriormente obtidas na bibliografia ou a qualquer outra que o mesmo considerasse relevante, os questionamentos foram direcionados para que o engenheiro participante informasse a relevância ou não dos fatores encontrados na literatura e que desse a sua opinião sobre eles.

Os resultados obtidos com a etapa qualitativa apontaram para a validação de um modelo semelhante ao que foi apresentado no estudo de Birt e colaboradores (2004). Porém, não foram incluídas todas as variáveis indicadas neste trabalho por não terem sido citadas pelos entrevistados ou pelo fato de que os mesmos não as tivessem avaliado como de grande importância para a decisão de permanência. Também cabe salientar a inclusão de um fator que não estava contido nos estudos utilizados como referência, que se trata da influência política nas decisões gerenciais tomadas pelas empresas do Grupo CEEE, por ter sido citada por diversos entrevistados.

A partir da pesquisa qualitativa, foram elencados 35 fatores de retenção que compuseram etapa seguinte do presente trabalho, a quantitativa.

- **Etapa Quantitativa**

Após o levantamento dos fatores de retenção aplicáveis ao Grupo CEEE, a partir da base teórica e das entrevistas em profundidade, foi elaborado um questionário quantitativo composto por 35 questões.

Este questionário foi pré-testado com 10 entrevistados. A partir do retorno dado pelos profissionais, foi necessária uma reestruturação das questões, visando à obtenção de informações mais precisas a partir das perguntas realizadas. Segundo os engenheiros que participaram do pré-teste, as perguntas poderiam indicar um resultado dúbio, tanto baseando a sua resposta em relação às variáveis de acordo com o cenário atual das empresas do Grupo CEEE quanto fazendo referência a uma situação mais ampla, onde seriam avaliados os fatores de acordo com uma situação genérica, considerando sua importância para o entrevistado em qualquer empresa. Portanto, a definição do cenário que deveria ser considerado não estava clara.

A partir das considerações dos participantes, foram realizadas modificações na estrutura e no texto do questionário quantitativo. A versão final foi formatada em três blocos: o primeiro, com 35 questões, abordando fatores que seriam relevantes para a permanência do profissional em qualquer empresa. O segundo, com 32 questões, tendo como objetivo que o entrevistado avaliasse os fatores do primeiro bloco dentro do contexto do Grupo CEEE, ou seja, como as empresas estariam se comportando quanto aos fatores de retenção. Já o terceiro bloco, o qual continha apenas uma questão, tratava-se de um questionamento sobre



qual seria a probabilidade, em percentual, de que o entrevistado deixasse a empresa por iniciativa própria nos próximos 5 anos.

O questionário foi disponibilizado através da publicação em uma página na internet estruturada para servir de ferramenta para aplicação de pesquisas, o *site* “Survey Monkey”. Para cada entrevistado, foi enviado um *e-mail* com um *link* individual para acesso ao questionário *online*. As questões do primeiro e do segundo bloco utilizaram as seguintes opções de escolha: “Discordo Totalmente”, “Discordo”, “Nem Concordo Nem Discordo”, “Concordo” e “Concordo Totalmente”. A estas opções, foi atribuída uma escala Likert com valores de 1 a 5 pontos, indicando o valor numérico “1”, mais baixo, para a alternativa “Discordo Totalmente” e o valor “5”, topo da escala, para “Concordo Totalmente”. Ocorreu apenas uma exceção na estrutura do questionário, mais especificamente na última pergunta, formando o terceiro bloco de questões. Neste caso, foi solicitada a indicação de um percentual numérico de possibilidade de permanência na empresa durante os próximos 5 anos.

O questionário final foi submetido a todos os 320 engenheiros do Grupo CEEE. Houve a tentativa de realização de um censo, o que não foi possível, pois não houve o retorno de todos os colaboradores convidados. Apesar disso, a taxa de participação da pesquisa pôde ser avaliada como positiva, tendo havido um retorno de 44,1% de todos os engenheiros convidados, totalizando 141 respostas ao questionário.

## **Resultados**

Os resultados foram divididos em duas etapas: na primeira, foi realizada uma análise descritiva da amostra, avaliando as respostas obtidas em relação a suas médias e percentuais. Já a segunda parte, aborda os testes estatísticos realizados a partir dos resultados, sendo feita uma análise inferencial, incluindo verificações de correlação e regressão linear.

### **Análise Descritiva**

- **Fatores Relevantes para a Permanência em Qualquer Empresa**

As considerações sobre os resultados podem ser iniciadas a partir do primeiro bloco de questões, que faz referência às variáveis que seriam relevantes para a permanência do profissional em qualquer empresa. Este conjunto de questões foi baseado na pergunta central: “Para que seguisse trabalhando em qualquer empresa como engenheiro, seria um fator essencial para a minha permanência?”. Dessa forma, os 35 fatores de retenção foram listados e referidos a este questionamento inicial.

Os resultados obtidos permitiram organizar as dez variáveis de retenção que apresentaram as médias mais altas com relação à resposta dos entrevistados a respeito da permanência em qualquer empresa, estando as mesmas ordenadas na Tabela 3 abaixo:

**Tabela 3: Variáveis de retenção com maior grau de importância a partir de suas médias**

	<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1	Uma boa qualidade de vida obtida a partir do trabalho	4,69	5	0,495
2	Uma remuneração satisfatória	4,60	5	0,560
3	A prevalência de decisões técnicas sobre as decisões de cunho político	4,54	5	0,824
4	A possibilidade de evolução salarial a partir de um plano de carreira	4,46	5	0,724
5	A satisfação pessoal proporcionada a partir do meu trabalho	4,45	5	0,681
6	A possibilidade de evolução profissional baseada no mérito	4,40	4	0,707
7	O reconhecimento profissional	4,37	4	0,693
8	Condições de trabalho satisfatórias	4,36	4	0,601
9	O aproveitamento das minhas principais habilidades como profissional	4,31	4	0,658
10	Uma boa relação com os colegas	4,30	4	0,620

**Fonte: Elaborado pelo autor**

A partir da classificação acima, verifica-se que ocorre uma preponderância de fatores relacionados ao ambiente de trabalho e à remuneração e benefícios, dois dos grandes grupos segundo a classificação atribuída a partir do artigo de Birt e colaboradores (2004).

A variável que apresentou a maior média de avaliação pelos engenheiros participantes da pesquisa, indicando que seria o fator mais importante para a permanência em qualquer empresa, sendo avaliado a partir de seu percentual de respostas, foi o item que fazia referência a uma boa qualidade de vida obtida a partir do trabalho. De acordo com esta análise, ele se mostra inclusive com média superior à importância de haver uma remuneração satisfatória, fator que foi ordenado com a segunda maior média de classificação.

Apenas um dos fatores elencados entre as dez maiores médias está relacionado ao ambiente organizacional, ou seja, mais diretamente envolvido com os processos e desempenho da organização, que se trata da prevalência de decisões técnicas sobre as decisões políticas. Este item foi classificado como a terceira maior média na associação com a retenção de profissionais, de acordo com os entrevistados. Tal fator, não citado nas referências bibliográficas utilizadas, foi considerado relevante nas entrevistas qualitativas realizadas que serviram de base para elaboração do questionário quantitativo, sendo incluído na versão final da pesquisa quantitativa pelo fato de ser marcante a influência política nas empresas públicas estatais. Dessa forma, os engenheiros demonstram que consideram extremamente importante a preponderância das decisões técnicas em uma corporação, indicando a sua opinião de que as mesmas não devem ser relegadas em função das decisões políticas.

- **Fatores de Retenção no Contexto do Grupo CEEE**

Já o segundo bloco de questões foi baseado em um questionamento aos entrevistados sobre a avaliação dos fatores presentes no primeiro bloco, mas, nesse momento, sendo analisados dentro do contexto do Grupo CEEE, indicando se as empresas estão proporcionando um retorno satisfatório aos seus colaboradores nos quesitos listados. A

pergunta central foi: “Quanto ao meu trabalho na CEEE e quanto às percepções que tenho da Companhia, posso afirmar que:”. Assim como na etapa anterior, os fatores foram listados logo abaixo do questionamento, referindo-se a esta questão central.

Nesta segunda etapa da pesquisa, foram incluídos 32 fatores relacionados à retenção de profissionais. Em relação ao primeiro bloco, foram retiradas três variáveis. A questão da estabilidade funcional foi excluída, pois existe uma relativa estabilidade funcional no Grupo CEEE, pelo fato de ser um emprego público. O segundo fator removido foi o que fazia referência a uma boa situação financeira da empresa, e o Grupo CEEE não se encontra em um momento financeiro favorável após a renovação das concessões do mercado de energia elétrica e a consequente redução na remuneração das concessionárias, não sendo tendo sido considerado válido um questionamento a este respeito. A última variável excluída da segunda etapa, referente à existência de uma remuneração variável, foi removida por ainda não existir este tipo de benefício salarial nas empresas do grupo.

A partir da avaliação dos entrevistados, foram ordenadas as dez variáveis que apresentaram as melhores médias atribuídas pelos engenheiros participantes do estudo, em termos de importância, conforme a Tabela 4:

**Tabela 4: Avaliação das variáveis de retenção no contexto do Grupo CEEE**

	<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1	Possuo uma boa qualidade de vida trabalhando na CEEE	4,18	4	0,551
2	Tenho uma boa relação com os colegas	4,18	4	0,613
3	A contribuição financeira que a CEEE realiza em conjunto comigo no meu plano de previdência é satisfatória.	4,16	4	0,745
4	A localização geográfica do meu trabalho me satisfaz	4,09	4	0,944
5	Tenho uma boa relação com o meu chefe	4,09	4	0,767
6	Tenho satisfação pessoal com o meu trabalho	3,91	4	0,819
7	Considero que o nome da empresa é reconhecido no mercado	3,90	4	0,876
8	Tenho identificação pessoal com a empresa	3,79	4	0,906
9	Recebo um nível de cobrança equilibrado de meu chefe	3,78	4	0,903
10	Executo trabalhos em grupo	3,76	4	0,767

**Fonte: Elaborado pelo autor**

A partir da avaliação das médias obtidas e do seu respectivo ordenamento, pode-se verificar que, dos dez itens de melhor avaliação por parte dos empregados, três deles fazem parte dos elencados como prioritários para a permanência em qualquer empresa: a qualidade de vida obtida trabalhando na empresa, a boa relação com os colegas e a existência de satisfação pessoal a partir do trabalho. Inclusive, a variável referente a possuir uma boa qualidade de vida no trabalho foi uma das melhores avaliadas em relação ao Grupo CEEE, indicando que as empresas estão atendendo de maneira muito satisfatória a componente considerada como mais importante para a permanência de seus colaboradores. Portanto, a Companhia apresenta uma avaliação positiva em relação a estes fatores indicados como prioritários pelos entrevistados.

A contribuição financeira prestada pelo Grupo CEEE em conjunto com o funcionário apresenta também uma boa avaliação, classificada com a terceira melhor média, apesar de não ter sido elencada entre as dez mais importantes pelos engenheiros dentro do primeiro bloco. Os funcionários entrevistados demonstram satisfação quanto a esta participação financeira efetuada pela empresa na qual trabalham. Também é importante ressaltar a identificação pessoal que os funcionários refletem em relação à empresa da qual fazem parte, apresentando a sétima melhor média de avaliação.

Porém, os demais sete fatores indicados como mais relevantes para a permanência em qualquer empresa, de acordo com seus percentuais, apresentaram avaliações baixas quando relacionados ao cenário do Grupo CEEE. Inclusive, das dez variáveis com as melhores médias, três delas figuraram entre as oito piores avaliações, apresentando pontuação abaixo da média, tendo sido predominantemente indicadas pelos entrevistados como negativas, sendo elas: a preponderância de decisões técnicas sobre as de cunho político, a possibilidade de evolução salarial a partir do Plano de Cargos e Salários e a possibilidade de crescimento a partir do mérito. O reconhecimento profissional (19ª posição), as condições de trabalho satisfatórias (13ª posição) e o aproveitamento das habilidades como profissional (22ª posição), que também figuraram entre as dez condições prioritárias para a permanência em qualquer empresa, e, apesar de não terem obtido as médias mais elevadas na segunda etapa, tiveram uma preponderância de respostas satisfatórias, apresentando valores próximos da nota três, ou seja, situadas ao redor do centro da escala.

É importante também elencar as oito variáveis do segundo bloco de questões que apresentaram as piores avaliações em termos de média e que receberam notas preponderantemente negativas dentro do cenário do Grupo CEEE, sendo listadas na tabela 5:

**Tabela 5: Fatores com avaliação negativa no contexto do Grupo CEEE**

Fatores com avaliação negativa	Opções “Discordo Totalmente”	Opções “Discordo”	Média
Os processos internos são executados com agilidade.	39,7%	43,3%	1,79
Os resultados em termos de gestão da empresa são bons.	36,2%	45,4%	1,87
Existe uma união (sinergia) entre as diversas áreas da empresa	27%	48,9%	2,01
Existe a prevalência de decisões técnicas sobre as decisões de cunho político.	30,5%	40,4%	2,12
Tenho a possibilidade de crescimento profissional através do meu mérito.	22%	32,6%	2,45
A CEEE possui uma boa comunicação interna.	13,5%	41,1%	2,48
As possibilidades de evolução salarial através do Plano de Cargos e Salários da CEEE são boas.	24,8%	31,2%	2,54
Confio na solidez da CEEE.	9,2%	34,8%	2,74

**Fonte: Elaborado pelo autor**

De acordo com as avaliações da Tabela 5, os engenheiros não se mostraram satisfeitos com a velocidade com a qual os processos internos são executados, com os resultados da empresa e com a sinergia entre as diversas áreas. Também foram destacados negativamente a

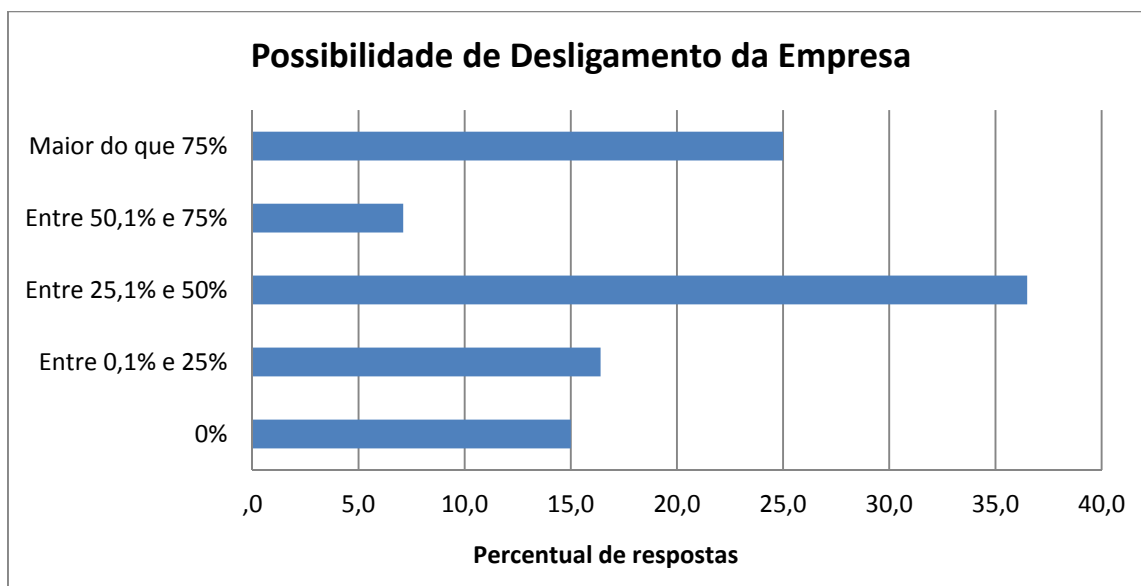
possibilidade de crescimento profissional através do mérito e a possibilidade de evolução salarial através do Plano de Cargos e Salários do Grupo CEEE.

- **Probabilidade de Desligamento da Empresa**

Na terceira etapa da pesquisa, o entrevistado recebeu o seguinte questionamento: “Qual a probabilidade do Sr.(a) deixar a empresa por escolha própria nos próximos 5 anos? Escreva um valor entre 0 e 100 (%)”.

No Gráfico 1, são apresentados os resultados obtidos:

**Gráfico 1: Possibilidade de Desligamento da Empresa nos Próximos 5 anos**



**Fonte: Elaborado pelo autor**

Foi possível observar um equilíbrio entre os funcionários que declararam maior possibilidade de deixar a empresa e os que indicaram uma baixa probabilidade de tomar essa atitude. Dos entrevistados, 15% não cogita sair da empresa por iniciativa própria nos próximos 5 anos, 52,9% declara ter até 50% de possibilidades de tomar esta medida e 32,1% dos engenheiros entrevistados declara ter mais de 50% de probabilidade de buscar outras oportunidades. Portanto, é possível considerar que existe uma tendência maior de ocorrer a permanência dos engenheiros na empresa, já que a situação crítica, onde ocorreria uma preferência em sair da empresa, ou seja, mais do que 50% de probabilidade, foi indicada por 32,1% dos profissionais, menos de um terço dos respondentes.

### **Análise Estatística Inferencial**

Após as análises de cunho mais descritivo, partiu-se para as verificações estatísticas das respostas obtidas, realizando uma análise estatística inferencial. Esta etapa foi dividida em duas partes, a primeira, verificando a correlação entre as variáveis, e a segunda, aplicando o método de regressão linear. Estes testes foram aplicados entre as variáveis no contexto do Grupo CEEE e a resposta final, sobre a permanência na empresa, já que o primeiro bloco de

questões trata de uma situação genérica que não poderia ser confrontada diretamente com a possibilidade de saída do profissional.

- **Verificação de Correlação entre as Variáveis**

Foram realizados testes de correlação para verificar ocorrência de variação conjunta entre as variáveis do segundo bloco, referente ao cenário do Grupo CEEE, e a questão final, onde é verificada a probabilidade de saída da empresa nos próximos 5 anos. É possível considerar os fatores de retenção como variáveis independentes e a probabilidade de permanência na empresa como uma variável dependente, já que é esperado que esta questão receba influência dos fatores de retenção no seu resultado.

Dos 32 fatores de retenção avaliados em relação às empresas do grupo, 28 deles mostraram significância quanto à correlação com a variável que indicava a probabilidade de saída da organização, por meio do coeficiente de Pearson, tendo sido o teste aplicado de maneira unicaudal. Na maioria dos casos, as variáveis indicaram grau moderado de correlação, apresentando valores de coeficientes entre -0,25 e -0,30.

Conforme era esperado, os coeficientes das variáveis independentes, que são compostas pelos fatores de retenção, mostraram valores negativos, indicando que, quanto mais satisfatoriamente forem atendidos os quesitos, menor será o interesse do funcionário em deixar a empresa, mostrando uma relação inversamente proporcional entre as variáveis independentes e a variável dependente.

Apenas quatro fatores não demonstraram correlação com a variável de saída: a possibilidade de mobilidade interna, as boas condições de treinamento, a possibilidade de evolução salarial a partir do Plano de Cargos e Salários e a satisfação com a localização geográfica do trabalho.

O fato de não ter sido verificada a correlação entre a possibilidade de evolução salarial por meio do Plano de Cargos e Salários e a possibilidade de deixar a empresa pode causar estranhamento em um primeiro momento, mas uma das explicações possíveis para tal resultado é o fato de que a avaliação deste fator dentro do contexto do Grupo CEEE foi predominantemente negativa. Portanto, talvez por ter sido considerada pelos entrevistados como uma variável consolidada como insatisfatória, acabaria não impactando na variável dependente.

Quanto à localização geográfica, pode-se considerar o fato de que os concursos do Grupo CEEE são realizados visando o preenchimento de vagas em determinados locais do estado do Rio Grande do Sul, os quais o candidato escolhe no momento de sua inscrição. Talvez por este fato, por terem escolhido o local que lhes conviesse, os engenheiros demonstraram satisfação quanto a este quesito nas suas avaliações. Logo, é possível supor que a falta de correlação esteja relacionada à satisfação existente quanto ao local de trabalho.

A mobilidade interna, que foi o terceiro fator a não apresentar correlação com a variável dependente, não foi avaliada com uma média elevada no segundo bloco de questões,

indicando que não é considerada simples a troca de setor pelos entrevistados. Por haver esta certa dificuldade, é possível considerar que os engenheiros considerem como um elemento difícil de ser modificado, talvez pelos trâmites burocráticos envolvidos, não impactando na questão final da pesquisa.

A variável referente às condições de treinamento também não apresentou correlação com a possibilidade de saída da empresa. Para justificar tal inexistência de correlação, podem ser utilizadas declarações dadas pelos entrevistados durante a etapa qualitativa da pesquisa, onde alguns engenheiros demonstraram certa insatisfação em relação ao formato com o qual os treinamentos eram desenvolvidos, sem foco na área de atuação, sendo vistos por diversos colegas do Grupo CEEE apenas como uma ferramenta para obtenção de pontos necessários para a mudança de categoria profissional dentro da classificação contida no plano de carreira da Companhia. Dessa forma, é possível supor que esta incredulidade possa gerar uma insatisfação no entrevistado quanto ao modelo adotado, assumindo o mesmo como consolidado e com uma probabilidade baixa de mudança.

- **Aplicação da Regressão Linear**

Após terem sido ordenadas as variáveis que indicam tendência de variação conjunta com a variável de saída, por meio dos testes de correlação, foi iniciada a etapa de verificação de quais fatores que impactam diretamente na decisão de saída da empresa, através da aplicação de testes de regressão linear, através do método por etapas ou *bootstrap* (HAIR, 2009).

Os resultados obtidos indicaram que, das 32 variáveis contidas no bloco de perguntas referentes ao contexto do Grupo CEEE, 3 fatores se mostraram estatisticamente impactantes na decisão de sair da empresa por iniciativa própria nos próximos 5 anos, sendo eles: o aproveitamento das habilidades do profissional, o fato da empresa possuir um corpo técnico qualificado e a importância de haver um nível de cobrança equilibrado por parte da chefia. Somadas, essas 3 variáveis abrangeram 23,8% da decisão de saída do profissional do Grupo CEEE. Os resultados da regressão linear podem ser vistos na Tabela 6:

**Tabela 6: Modelo de Regressão Linear**

Modelo	Valor	Coefficiente $\beta$ padronizado	Significância	R <sup>2</sup>
Constante	122,624		0,000	0,238
São aproveitadas as minhas principais habilidades como profissional.		-0,238	0,010	
A CEEE possui um corpo técnico qualificado.		-0,210	0,019	
Recebo um nível de cobrança equilibrado do meu chefe.		-0,190	0,035	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao grau de influência dos fatores na decisão de saída da empresa, o quesito que indicou maior impacto foi o aproveitamento das habilidades do profissional, apresentando um coeficiente  $\beta = -0,238$ . O segundo item com maior relevância foi a importância dada pelos profissionais ao fato da empresa possuir um corpo técnico qualificado, com um coeficiente  $\beta = -0,210$ . E a terceira variável que demonstrou impacto na saída, porém com menor intensidade do que as duas anteriores, foi o fato dos profissionais receberem um nível de cobrança equilibrado por parte de seu chefe, com um coeficiente  $\beta = -0,190$ .

## **Considerações Finais**

Algumas considerações importantes podem ser tomadas a partir dos resultados obtidos com a pesquisa aplicada aos engenheiros do Grupo CEEE das diversas especialidades. Os profissionais demonstraram estar satisfeitos com a qualidade de vida obtida trabalhando na Companhia, item que foi indicado como prioritário para a permanência em qualquer empresa e que apresentou uma das melhores avaliações dentre os fatores relacionados com a realidade do Grupo CEEE. O ambiente de trabalho da empresa foi ressaltado como positivo, principalmente na relação entre os colegas e com a chefia, ambos obtendo uma média elevada de avaliação.

O grupo de questões que englobou a remuneração e os benefícios apresentou grande desequilíbrio nas avaliações. A contribuição financeira da empresa com o funcionário no plano de previdência é o fator relacionado neste grupo que recebeu uma avaliação mais positiva pelos entrevistados, indicando satisfação com este quesito por parte dos engenheiros que possuem o plano de previdência complementar. Cabe ressaltar que 7,8% dos profissionais que participaram da pesquisa não fazem parte deste plano de previdência e não indicaram opinião sobre o assunto. A questão referente à remuneração, onde o entrevistado indicava a sua satisfação com o salário atual, demonstrou que 61,6% dos engenheiros estão satisfeitos de uma maneira geral com o salário pago atualmente pelas empresas do Grupo CEEE, já 17,6% indicam insatisfação neste item e 21,8% não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos. Esta análise demonstra que não existe uma insatisfação atual com a questão salarial, porém os engenheiros entrevistados indicam uma preocupação quanto à evolução que esta remuneração terá. O Grupo CEEE possui um Plano de Cargos e Salários que baliza a promoção na carreira dos profissionais, classificando os funcionários nas categorias de júnior, pleno e sênior. A partir destas classificações, é estabelecida a faixa salarial dos colaboradores. E neste quesito, a avaliação dos engenheiros foi negativa, estando entre as piores listadas. Portanto, esta ferramenta, que é voltada para a evolução salarial, não indica estar cumprindo a sua função conforme a opinião dos entrevistados.

Outra insatisfação declarada nesta pesquisa foi quanto à possibilidade de crescimento na carreira a partir do mérito. Este item recebeu a quarta pior avaliação dentre os 32 fatores, indicando uma incredulidade por parte dos engenheiros de que o crescimento profissional na empresa seja baseado na questão do mérito. Isto pode ser relacionado à influência política que sofrem os órgãos governamentais, o que foi verificado quando se debateu a prevalência das decisões políticas sobre as decisões técnicas no Grupo CEEE, conforme discutido anteriormente. As alianças partidárias podem acabar servindo de referência para a indicação



de cargos de chefia, o que pode ser um dos motivos que causou esta avaliação negativa pelos colaboradores.

As questões que avaliaram o desempenho das empresas do grupo receberam médias baixas na avaliação. Uma delas abordava os resultados da Companhia em termos de gestão, a qual recebeu a segunda pior avaliação, ficando atrás apenas da agilidade com a qual os processos são executados, que teve a pior média. A comunicação interna foi apontada como deficiente, tendo uma avaliação preponderantemente negativa, com a terceira pior média, o que reflete uma insatisfação com a forma que ocorre o fluxo de informações. Os entrevistados indicaram também uma incerteza quanto ao fato da empresa apresentar uma solidez, o que não é surpreendente frente ao cenário do setor elétrico nacional, após a renovação das concessões realizada pelo governo através da lei nº 12.783, que reduziu drasticamente a remuneração das concessionárias.

A falta de sinergia entre as áreas da empresa foi muito ressaltada nas entrevistas em profundidade realizadas na etapa inicial da pesquisa e também refletida na etapa quantitativa. Diversos entrevistados declararam que a CEEE não possui união entre seus Departamentos e Divisões, o que acaba trazendo transtornos quando existe necessidade de interação entre as áreas. Informaram que uma interação positiva com outros Departamentos depende mais da iniciativa dos profissionais envolvidos do que de um comportamento organizacional estabelecido.

A partir das análises estatísticas inferenciais efetuadas, é possível verificar as ações que as empresas do Grupo CEEE poderiam tomar como prioritárias na questão de retenção dos engenheiros de seu quadro funcional. Apenas três variáveis ocasionaram um impacto de 23,8% na decisão de saída da empresa, portanto, se houvesse uma orientação gerencial para tomar uma medida pontual que evitasse a saída de profissionais, esta deveria ser focada na manutenção de um corpo técnico qualificado, na garantia de haver uma cobrança equilibrada por parte das chefias quanto a seus subordinados e na busca pelo aproveitamento das principais habilidades dos colaboradores da Companhia. Com estas medidas, seria possível atuar em quase um quarto da decisão dos engenheiros de sair ou de permanecer na empresa, mostrando-se uma atitude efetiva no caso de haver este interesse por parte das Diretorias do Grupo CEEE.

O presente estudo indicou que a grande maioria das variáveis de retenção obtidas através da revisão bibliográfica possui correlação com a possibilidade de saída da empresa, porém apenas três delas puderam compor o modelo de regressão linear. Portanto, dos 32 fatores elencados no segundo bloco de questões, apenas três deles comprovaram estar estatisticamente relacionados com a probabilidade de saída, causando um impacto efetivo nesta resposta. Pelo fato da pesquisa ter sido realizada em um grupo de empresas públicas, é possível que os entrevistados estejam insatisfeitos com determinados fatores, mas relevem os mesmos pela segurança financeira que lhes é proporcionada em função do cargo que possuem ou mesmo pela declarada qualidade de vida que lhes é propiciada trabalhando nas suas organizações. Sendo assim, não necessariamente as variáveis de retenção podem ser aplicadas de maneira idêntica a empresas públicas e privadas. Além disso, este trabalho vem a somar

com a questão da preponderância política nas decisões, que indica desagradar a maioria dos entrevistados, podendo ser considerada como uma variável importante em órgãos públicos e que não havia sido citada na literatura consultada.

Quanto às limitações apresentadas pela pesquisa, é possível considerar o fato de que os dados obtidos não se comportaram de acordo com uma distribuição normal padrão. Os testes de normalidade aplicados, Kolmogorov–Smirnov e Shapiro-Wilk, não apresentaram tal formatação. Porém, nos gráficos de frequência foi possível observar que as curvas não se afastaram de maneira intensa de uma curva normal, apresentando uma certa simetria e níveis de curtose aceitáveis para que fosse realizada uma aproximação, considerando as mesmas como se fossem normais para a aplicação da regressão linear. Outra limitação da pesquisa foi a elaboração do estudo por um engenheiro de uma das empresas do Grupo CEEE, o que pode ter causado algum constrangimento por parte dos entrevistados, em função de possíveis preocupações com a questão da confidencialidade, talvez influenciando os resultados tanto na etapa qualitativa quanto na fase quantitativa.

## Referências Bibliográficas

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA . **ANEEL inicia trabalhos para cálculo da redução tarifária.** Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/noticias/Output\\_Noticias.cfm?Identidade=6011&id\\_area=90](http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/noticias/Output_Noticias.cfm?Identidade=6011&id_area=90)>. Acesso em 7 de ago. 2013.

BIRT, M.; WALLIS, T.; WINTERNITZ, G. Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South African talent. **South African Journal Of Business Management**, v. 35, n. 2, p. 25–31, 2004.

BONILLA, M. **Recompensas e Retenção de Profissionais Voltados para Atividades de Conhecimento em Organizações.** Tese de Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

CASELLA, D. **Retenção de talentos.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/5118/retencao-de-talentos.html>>. Acesso em: 10 de ago. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ESTADÃO. **Eletrobras discute opções para reduzir custos.** Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,eletrobras-discute-opcoes-para-reduzir-custos,141720,0.htm>>. Acesso em 5 de ago. 2013.

GRIFFETH, R.; HOM, P.; GAERTNER, S. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 463–488, 2000.

HAIR, J.F. et al. **Análise Multivariada de Dados.** 6ªed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KRESSLER, H. **Motivate and Reward : Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success.** p.1–177. Palgrave MacMillan, 2003.

LEONARDO, J. M. A. A Guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, São Paulo, v.12, n.2, p. 42-53, 2002.

MALHOTRA, N. **Introdução à Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PLANALTO. **Dilma sanciona lei que reduz conta de luz.** Disponível em: <<http://blog.planalto.gov.br/dilma-sanciona-lei-que-reduz-conta-de-luz/>>. Acesso em: 10 de ago. 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SHINODA, A.C.M.; LUCAS, A. C.; NASCIMENTO, D. R.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S. **Retenção de Pessoas: a Perspectiva das Empresas.** SEMEAD, São Paulo, 2012.

SINDICATO DOS ENGENHEIROS DO RIO GRANDE DO SUL. **Incertezas Energéticas.**  
Disponível em: [http://www.senge.org.br/site/noticias-detalhes.php?id\\_noticia=1129](http://www.senge.org.br/site/noticias-detalhes.php?id_noticia=1129). Acesso em 7 de ago. 2013.