

## INTENÇÕES DE SAIR E DE PERMANECER DE PROFISSIONAIS EM ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO SUL CATARINENSE

Andréa Valéria Steil<sup>1</sup>, Solange Maria Da Silva<sup>2</sup>, Andréa Cristina Trierweiller<sup>3</sup>, Cassia Emídio Maciel<sup>4</sup>, Janine Da Silva Alves Bello<sup>5</sup>

**Abstract.** *The aim of this article is to analyze the professionals' intention to leave and to remain in Information and Communication Technology Companies (ICT), in the south of Santa Catarina State, Brazil. We conducted an exploratory bibliographic search to investigate the main definitions and questionnaires already validated. This study is part of a broader survey, which is conducted throughout the State of Santa Catarina. We highlight some results, there is low intention to leave the organization (2.62). However, the intention to remain (2,81) is not high, demonstrating that ICT professionals are confused with their career choices. Regarding to Job Satisfaction, the greatest results are satisfaction with the boss (3.97) and colleagues (3.41), indicating that interpersonal and social relations are relevant.*

**Keywords:** *Intention to leave; Intention to remain; Organizational commitment; Commitment to career; Information and Communication Technology Companies.*

**Resumo:** *O objetivo deste artigo é analisar a intenção de sair e de permanecer de profissionais em organizações de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), do sul de Santa Catarina. Fez-se um levantamento exploratório da literatura para embasamento das principais definições e de instrumentos, já validados na literatura, para condução da survey. Este estudo integra pesquisa, em maior âmbito, realizada em todo o Estado. Dentre os resultados, há baixa intenção em sair da organização (2,62); porém, a intenção de permanecer (2,81) não é alta, demonstrando que os respondentes estão confusos com suas escolhas de carreira. Sobre a Satisfação no trabalho, as maiores pontuações são Satisfação com chefia (3,97) e, com colegas (3,41), demonstrando relevância nas relações interpessoais e sociais.*

**Palavras-chave:** *Intenção de sair; Intenção de permanecer; Comprometimento organizacional; Comprometimento com a carreira; Organizações de Tecnologia da Informação e Comunicação.*

---

<sup>1</sup> Doctor Program of Production Engineering – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: andreasteil@egc.ufsc.br

<sup>2</sup> Doctor Program of Production Engineering – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: solange.silva@ufsc.br

<sup>3</sup> Doctor Program of Production Engineering – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: andreatri@gmail.com

<sup>4</sup> Graduated Information and Communication Technologies– Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: cassiaemidio@hotmail.com

<sup>5</sup> Doctor Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: janinealvesbello@gmail.com

## **1 INTRODUÇÃO**

Os motivos pelos quais um profissional se mantém ligado, ou não, a uma organização, são inúmeros. Desse modo, as pesquisas em psicologia organizacional apresentam construtos, que buscam explicar esses motivos; construtos esses, multifacetados, ao considerarem diversas dimensões.

Contudo, a intenção de sair e de permanecer na organização são as principais preditoras de maiores ou menores taxas de rotatividade de pessoal (*turn over*), a serem consolidadas futuramente (Steel; Ovale, 1984; Tett; Meyer, 1993; Wasti, 2003). Ou seja, a gestão, ao buscar compreender as intenções de suas pessoas, pode antecipar ações para retenção dos profissionais e assim, reduzir gastos com alta rotatividade (Steil, Penha; Bonilla, 2016).

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar a intenção de sair e intenção de permanecer de profissionais atuantes em organizações de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), localizadas no sul do Estado de Santa Catarina. Destaca-se que, os dados aqui tratados são parte integrante de uma pesquisa, em maior âmbito, realizada em todo o Estado, com as empresas do segmento de TIC, a qual conta com o apoio do CNPq.

## **2 BREVE FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção, apresenta-se uma breve fundamentação teórica, optando-se por um recorte para entendimento das intenções de sair e de permanecer na organização. Segundo a fundamentação a ser abordada, essas intenções podem ser explicadas pelos construtos: Satisfação no trabalho, Comprometimento organizacional afetivo e, Comprometimento com a carreira, os quais serão – resumidamente – expostos a seguir.

### **2.1 INTENÇÃO DE SAIR E INTENÇÃO DE PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO**

A intenção de sair da organização não se refere à saída efetiva desse trabalhador (Steers; Mowday, 1981; Mowday; Porter; Steers, 1982). São pensamentos do trabalhador sobre o desejo de se desvincular da organização que trabalha, a possibilidade em procurar outra oportunidade de trabalho e sua real intenção em sair da organização (Wang; Yang; Wang, 2012).

Bello (2017) traz um levantamento de literatura consistente quanto aos construtos intenção de sair e de permanecer na organização, com autores clássicos na área. Portanto, este artigo buscou embasamento nesta autora, para apresentar a definição destes construtos, constante dos tópicos 2.1 a 2.4, como segue.

Nesse sentido, a intenção de sair é tida como o preditor mais consistente para a rotatividade (Tett; Meyer, 1993; Wasti, 2003), mostrando-se como o precursor cognitivo mais evidente para a saída efetiva do indivíduo da organização (Michaels; Spector, 1982; Lee; Mowday, 1987) e um indicador para substituir as taxas de rotatividade nas pesquisas (Steel; Ovalle, 1984). A intenção de sair é compreendida como o processo cognitivo, ou desejo deliberado e consciente de deixar a organização (Mobley; Horner; Hollingsworth, 1978; Steers; Mowday, 1981; Mowday; Porter; Steers, 1982; Vandenberg; Nelson, 1999), e não, a saída efetiva da organização (Cho; Johanson; Guchait, 2009).

A intenção de permanecer está relacionada ao desejo deliberado do empregado de querer continuar na organização em que trabalha (Tett; Meyer, 1993). Dentre os preditores para a intenção de sair e intenção de permanecer estão a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (Chang; Wang; Huang, 2013), havendo uma relação consistente entre a satisfação no trabalho e a rotatividade e uma relação ainda mais forte deste com o comprometimento organizacional (Bembakr et. al., 1995).

A exemplo da preocupação em distinguir a rotatividade de pessoal com a intenção de sair da organização, também se deve distinguir a retenção de pessoas com a intenção de permanecer na organização. Ou seja, intenções são preditoras do comportamento e, por isso, fundamentais para serem consideradas nas pesquisas organizacionais, já que podem sinalizar pontos em que a gestão deve atuar para decidir por investimentos na manutenção do pessoal ou ainda, na renovação do seu quadro.

A retenção de pessoas é considerada a capacidade da organização de manter os profissionais que deseja, atuando na organização (Brown et al., 2013; Johnson, 2000; Donoghue, 2010), é medida pelo tempo que o profissional permanece na mesma (Renan; Moos, 1990; Huang; Lin; Chuang, 2006). Além disso, existem casos em que o funcionário tem a intenção de permanecer; porém, poderá ser desligado pela organização (Sheridan, 1992). É necessário proporcionar espaço para crescer para novos funcionários e continuar a enriquecer sua experiência profissional (Ross, 2005). E ainda, para Lockwood (2006), os funcionários mais comprometidos tendem a ter desempenho 20% melhor e são 87% menos propensos a renunciar.

Pode-se estender para a retenção de talentos, prática da gestão, em que a organização, de forma estratégica, busca promover a fidelização de seus colaboradores. Para tanto, implementa políticas que possibilitem o crescimento, reconhecimento para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores (Intelectus, 2017).

E ainda, conforme destaca Bello (2017), a retenção de pessoas é uma variável no nível de análise organizacional (Steil; Bonilla, 2016), enquanto a intenção de permanecer é um construto de nível individual, que representa a intenção de permanecer do indivíduo, ou seja, componente predecessor ao comportamento (Bastos et al., 2008).

## 2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho reflete o grau com que o contexto laboral, no qual o indivíduo está inserido, converge para atendimento de suas necessidades (Baotham, Hongkhunto e Rattanajun, 2010). Ou seja, a satisfação está ligada a fatores externos, relacionados ao trabalho, tais como: remuneração, comportamento da supervisão, possibilidades de promoção, interação com a equipe, condições físicas, estabilidade, carga de trabalho, desenvolvimento pessoal (Tamayo, 2000; Siqueira; Gomide Júnior, 2014).

## 2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: DIMENSÃO AFETIVA

Para um entendimento geral do construto comprometimento organizacional, cita-se o modelo tridimensional de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991, 1997), que considera 03 (três) dimensões do comprometimento: afetiva, normativa e instrumental.

A dimensão afetiva considera os vínculos emocionais do colaborador com a organização, os quais permanecem na organização porque assim o querem; a dimensão normativa diz respeito ao sentido de obrigação, ou seja, as pessoas permanecem na organização porque sentem que devem; e a dimensão instrumental estabelece o elo do colaborador com a organização pelos custos, que seriam associados à sua saída, ou seja, permanecem na organização porque precisam.

Com base em revisão de literatura conduzida por Bello (2017), o comprometimento organizacional, apesar de ser um construto multidimensional, pode ser melhor explicado, ao ser relacionado com a intenção de sair e de permanecer na organização, com sua dimensão afetiva.

[...] foram encontradas relações positivas da intenção de permanecer com as seguintes variáveis: idade - mais velhos; estado civil - casados(as); responsabilidade por parentesco - com parentes, entre os mais satisfeitos com o trabalho e os mais comprometidos com a organização, com maior força relatada em relação ao comprometimento afetivo (Bello, 2017, p. 72) .

Nesse sentido, Bello (2017, p. 80) reafirma que, estudos apontam para uma relação entre o comprometimento afetivo e a intenção de sair (Jaros, 1995; Blomme; Van Rheede; Tromp, 2010); bem como a intenção de permanecer na organização tem sido consistentemente relacionada ao comprometimento afetivo (Allen; Meyer, 1996; Meyer et al., 2002; Bastos; Menezes, 2010).

Enfim, para alguns pesquisadores, o comprometimento afetivo dos empregados com a organização é o mais importante enfoque, pois pode prever a intenção de sair da organização (Jaros, 1995).

Diante disso, neste artigo, buscou-se avaliar, apenas, o comprometimento afetivo dos funcionários com sua organização.

## 2.4 COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA

O comprometimento com a carreira é compreendido como a ação de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação, considerando: (1) **Identidade** com a carreira, ou o grau de envolvimento pessoal com o trabalho, carreira ou profissão; (2) **Planejamento**, que considera o autoconhecimento do respondente com relação às suas forças e fraquezas, possibilitando ao mesmo, por meio de uma auto avaliação, estabelecer metas de carreira realistas e de planejamento, quanto ao seu desenvolvimento (Magalhães, 2013); (3) **Resiliência**, que corresponde ao quanto o indivíduo se mantém na direção definida para seu trabalho, apesar das barreiras e dificuldades encontradas (Blau, 1985; Bastos, 1997).

Ainda, como destaca Bello (2017), a noção de carreira implica na identificação do indivíduo com os valores da ocupação, desejo de continuar e congruência entre escolha da carreira e vocação (Blau, 1985; Bastos, 1994). Na visão contemporânea, a carreira é tratada como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, posições ocupadas e sequência de trabalhos realizados ao longo da vida (London; Stumph, 1982; Chanlat; 1995; Hall, 1996). São aspectos relativos às atividades profissionais e à identificação pessoal, bem como a relação do indivíduo com as tarefas desempenhadas (Bastos, 2002).

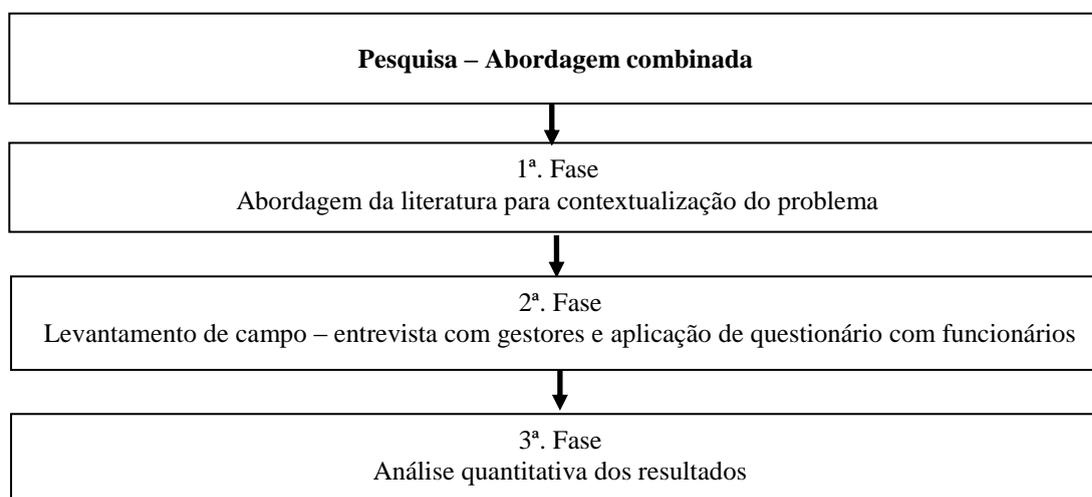
O comprometimento com a carreira é compreendido como a ação de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação, considerando: a persistência, que corresponde ao quanto o ele se mantém na direção definida para seu trabalho, apesar das dificuldades encontradas, correspondendo ao grau de envolvimento pessoal com a carreira ou a profissão (Blau,1985; Bastos, 1997). Por esse motivo, Kilimnik e Dias (2012) destacam que os indivíduos tendem a ter maior foco no comprometimento com a carreira, em detrimento ao comprometimento organizacional.

### 3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem metodológica da pesquisa, caracteriza-se como descritiva, pois objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo possíveis relações entre as variáveis (Gil, 2008).

Para viabilizar o objetivo deste artigo, realizou-se uma abordagem combinada (Bhasin, 2012). Ou seja, para entendimento das variáveis da pesquisa, é exposto – resumidamente – uma fundamentação teórica com vistas à contextualização do problema. Além disso, foram utilizados questionários já validados, o que caracteriza o uso de fontes de dados secundários. Esta fase foi combinada com o levantamento de campo (dados primários), por meio da aplicação de questionário junto aos sujeitos da pesquisa, resultando na análise quantitativa dos resultados (Figura 1).

Foram levantados dados primários, coletados diretamente na fonte de interesse, com a aplicação de entrevistas aos gestores bem como, pela aplicação de questionários junto aos profissionais atuantes em organizações TIC. São utilizados dados secundários, já coletados por outrem, para exposição de breve fundamentação teórica, oriunda da literatura (artigos, livros) e ainda, de questionários (escalas) já validados (Mattar, 2001).



**Figura 1.** Procedimentos metodológicos da pesquisa. **Fonte:** Dos autores.

Para aplicação destes questionários, utilizou-se o método de pesquisa *survey*, que tem como objetivo obter informações sobre características ou opiniões de certo grupo de pessoas, que representam uma população alvo, normalmente, por meio de instrumento de coleta de dados, por exemplo, um questionário (Pinsonneault; Kraemer, 1993). É indicado quando o pesquisador pretende investigar o que, porque, como ou quando se dá determinada situação, acontecendo no momento presente ou recente e trata de situações reais do ambiente (Freitas et al. 2000).

Destaca-se que, o levantamento não tem o objetivo de obtenção de uma amostra aleatória e representativa do universo de profissionais do segmento TIC, do sul do Estado de Santa Catarina, pois se trata de uma *survey*, de um estudo exploratório, no qual se busca maior familiaridade com o assunto e assim, explorar as intenções de sair e de permanecer na empresa em que trabalham, satisfação no trabalho, bem como o comprometimento afetivo e com a carreira desses profissionais. Afinal, este setor tem, cada vez mais, consolidado sua importância na economia de todo o Estado.

### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Com base em Bello (2017), a análise das variáveis da pesquisa compreende: (1) Intenção de sair da organização, (2) intenção de permanecer da organização, (3) Satisfação no trabalho, (4) Comprometimento afetivo e, (5) Comprometimento com a carreira.

Assume-se, nesta pesquisa, que a (1) **intenção de sair** da organização é um construto unidimensional, medido através da Escala *Likert* de cinco pontos, validada por Siqueira et al. (2014). Para apuração dos resultados, deve-se considerar que, quanto maior o valor e próximo de 5, mais alta será a frequência de que o respondente elabora planos para sair da organização em que trabalha. Quanto aos valores numéricos obtidos nesta escala, deve-se considerar que: entre 1 e 2,9 significa intenção baixa; entre 3 e 3,9 intenção média e; entre 4 e 5 alta intenção de sair.

A (2) **intenção de permanecer** na organização é um construto unidimensional, mensurado a partir da Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização – EICPO. Destaca-se que, este instrumento diverge das outras medidas utilizadas, pois apresenta uma situação problema e cursos alternativos ao respondente, que poderá responder indicando uma intenção de saída ou de continuidade da organização (Menezes; Bastos, 2010). Para apuração dos resultados, deve-se considerar as seguintes referências: de 1 a 2,9 - baixa

intenção de permanecer na organização, de 3 a 3,9 - média intenção de permanecer e de 4 a 5 - alta intenção de permanecer na organização.

Para a mensuração da (3) **Satisfação no trabalho**, utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho - EST (Siqueira, 2008), em sua versão reduzida de 15 (quinze) itens. A escala possui 05 (cinco) dimensões: satisfação com colegas, com a chefia, com a natureza do trabalho, com as promoções e, com o salário. É uma escala do tipo Likert, significando: 1 para totalmente insatisfeito; 2 - muito insatisfeito; 3 - insatisfeito; 4 - indiferente; 5 - satisfeito; 6 - muito satisfeito; e, 7 - totalmente satisfeito).

Para a mensuração do (4) **Comprometimento afetivo**, utilizou-se Escala de Comprometimento afetivo – ECOA, em sua versão reduzida, com 05 (cinco) itens, que significa: 1 – nada; 2 - pouco; 3 - mais ou menos; 4 - muito; 5 – extremamente; tendo sido utilizada a versão reduzida da ECOA.

Para avaliação do (5) **Comprometimento com a carreira**, foi utilizada a versão brasileira da Escala de Comprometimento na Carreira (ECC), desenvolvida por Carson e Bedeian (1994). A escala possui 12 (doze) itens formados por frases, que descrevem atitudes em relação à carreira profissional, sendo quatro itens para cada uma das 03 (três) dimensões: identidade, resiliência e planejamento. As respostas são assinaladas em uma escala *Likert* de cinco pontos, indicando o grau de concordância com as frases: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Frequentemente; 5 - Sempre.

Além das questões referentes aos construtos intenção de sair e de permanecer na organização, há também, as questões para caracterização dos respondentes, que são variáveis demográficas, como: idade, sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco e escolaridade.

A estratégia inicial de levantamento envolveu o contato com as empresas, via direção ou nível de gerência, neste último caso, com prioridade para o responsável pela área de gestão de pessoas, com o objetivo de obter um panorama geral da empresa. Na sequência, solicitou-se autorização para encaminhamento do questionário da pesquisa aos funcionários, via e-mail. Houve a exposição clara dos objetivos da pesquisa, garantindo o sigilo dos respondentes.

A coleta de dados foi realizada no período de dezembro de 2016 a maio de 2017. Os resultados, a serem discutidos a seguir, são referentes às empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, do Sul de Santa Catarina, que responderam a *survey*.

#### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O instrumento apresenta questões relativas à caracterização dos sujeitos da pesquisa (dados demográficos), bem como questões referentes aos construtos em si, que são definidos como variáveis, na análise quantitativa dos dados: (1) Intenção de sair da organização, (2) intenção de permanecer na organização, (3) Satisfação no trabalho, (4) Comprometimento afetivo e, (5) Comprometimento com a carreira.

#### 4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

Constata-se que, 33% dos respondentes são mulheres e 67% são homens; a média de idade foi de 26,73 anos; 43% dos respondentes possui ensino técnico e 30,3%, ensino superior; quanto à faixa salarial, 49,3% recebe de R\$ 1.760,00 a R\$ 3.520,00; 32,2% de R\$ 1.761,00 a 3.520,00 e 11,18% de R\$ 3.521,00 a R\$ 5.280,00.

#### 4.2 DADOS CONDENSADOS

Na Tabela 1, há a apresentação dos dados condensados, obtidos a partir dos construtos considerados nesta pesquisa, que refletem os instrumentos utilizados.

Tabela 1 – Resultados condensados dos construtos abordados na pesquisa

Construtos	Resultados	
	Dimensões	Total
Intenção de sair (Siqueira et al, 2014)		2,62
Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (Meneses, Bastos, 2010)		2,81
Escala de Satisfação no Trabalho - EST (Siqueira, 2008)	1. com colegas	3,41
	2. com salário	2,49
	3. com Chefia.	3,97
	4. com a natureza do trabalho	3,64
	5. com promoções	2,86
Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA (Bastos et al, 2008)	1. Afetiva	3,21
	1. Identidade	4,6
Escala de Comprometimento com a Carreira - ECC (MAGALHÃES, 2013)	2. Planejamento	3,83
	3. Resiliência	3,22
		3,70

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No construto **Intenção de sair** (considerado unidimensional), obteve-se 2,62, apontando que há baixa intenção dos respondentes em sair da organização. Porém, no construto **Intenção de permanência** (considerado unidimensional), também foi baixa a intenção dos colaboradores de permanecerem na organização (2,81), o que demonstra que estão confusos com suas escolhas de carreira.

Quanto ao construto **Satisfação no trabalho** (considerado com 05 dimensões), destaca-se que, as maiores pontuações obtidas são relativas à Satisfação com a chefia (3,97) e com os colegas (3,41), indicando a valorização do ambiente para trabalho em equipe, as questões interpessoais e as relações sociais no ambiente de trabalho. Esta questão pode ser explorada em profundidade nas organizações de TIC, pois estudos de cultura organizacional e cultura nacional, em diversos países e organizações dos mais diversos setores, tendo sido objeto de pesquisadores largamente reconhecidos na literatura da psicologia organizacional, como Schein (1985, 1991).

Ainda, em relação à **Satisfação no trabalho**, os menores índices são relativos às promoções (2,86), demonstrando que os respondentes não vislumbram perspectivas em sua carreira, bem como o salário, que obteve 2,49, o que indica menores pontuações para questões externas, em contraponto ao conteúdo do trabalho em si, que obteve 3,64. Podendo indicar que os respondentes se identificam com a natureza do trabalho que escolheram, mas se sentem mal remunerados e pouco reconhecidos.

Em relação ao **Comprometimento organizacional afetivo**, obteve-se 3,21, ou seja, os respondentes estão em direção ao “muito” comprometidos afetivamente com a empresa. E assim, resgatando Meyer e Allen (1991) e Medeiros et al. (2005): quanto maior o vínculo afetivo do funcionário à organização, maior tende a ser sua lealdade e tendência de permanecer na mesma.

Quanto ao **Comprometimento com a carreira**, obteve-se, no geral, o score de 3,70. Resgatando a literatura da área, as pessoas com maior escolaridade tendem a apresentar maiores pontuações ao avaliar seu vínculo com a carreira, comparado àqueles com menor escolaridade (Magalhães, 2013). E isto pode ter ocorrido nos respondentes do sul catarinense, ao serem comparados com os da região da Grande Florianópolis, que apesar de apresentarem percentuais semelhantes em termos de Graduados (Ensino Superior), 43,2 e 43,3, em relação à Pós-Graduação, tem-se 49% em Florianópolis e, 19,1% no sul catarinense, demonstrando uma diferença substancial, em termos de qualificação.

Ao se analisar a pontuação da dimensão **Planejamento** com a carreira, tem-se 3,83, revelando que, os respondentes buscam demonstrar autoconhecimento e estabelecimento de

metas de carreira para planejar o seu desenvolvimento. Contudo, não encontram respaldo nas práticas de gestão das organizações, estando confusos quanto às possibilidades futuras. Quanto à dimensão que avalia a **Identidade** do indivíduo com a carreira, obteve-se 4,06, demonstrando que os respondentes desejam crescimento e reconhecimento, no seu campo de trabalho. A dimensão **Resiliência**, com menor score das 03 dimensões, obteve 3,22, demonstrando tendência à neutralidade com comportamentos pertinentes à superação de circunstâncias problemáticas, que possam atingir a carreira, implicando na autoconfiança para superar adversidades, na aceitação de desafios e de novos aprendizados e na predisposição a assumir riscos (Magalhães, 2013).

Enfim, o objetivo do artigo foi atingido, qual seja: analisar a intenção de sair e intenção de permanecer de profissionais atuantes em organizações de Tecnologia da Informação e Comunicação, localizadas no sul do Estado de Santa Catarina. Destaca-se que, a pesquisa não teve a pretensão de ser representativa dos profissionais atuantes no setor, nesta região do Estado, pois se trata de uma *survey*. Porém, por ser um estudo exploratório trouxe algumas evidências e contribuições para avançar nos estudos da área e assim, despertar o interesse e desbravar caminhos para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior* (vol. 49, n. 3, pp. 252-276).
- Baotham, S., Hongkhuntod, W., & Rattanajun, S. (2010). The Effects of Job satisfaction and Organizational Commitment on Voluntary Turnover Intentions of Thai Employees in the New University. *Review of Business Research*, (vol. 10, n1, pp. 73-821).
- Bastos, A. V. B. (1997). A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (vol.32, n. 3).
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Psicologia)-Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F. & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento Organizacional. Em Siqueira, M. M. M. (Org). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. (pp.49-96). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, J. B. (2002). Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: Bastos, J. B. (Org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A, pp. 7-30.

- Bello, J. da S. (2017). *Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento: um estudo com variáveis demográficas e atitudinais*. 2017. 166f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- Ben-Bakr, K. A. (1995). Organizational commitment, satisfaction, and turnover in Saudi organizations: A predictive study. *The Journal of Socio-Economics* (vol. 23, n. 4, pp. 449-456).
- Bhasin, S. (2012). Performance of Lean in large organisations. *Journal of Manufacturing Systems* (vol.31, n. 3, pp. 349-357).
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology* (vol. 58, pp. 277-288).
- Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *International Journal of Human Resource Management*, vol.21, pp.144-162.
- Brennan P. L., & Moos R. H. (1990). Life stressors, social resources, and late-life problem drinking. *Psychology and Aging*. (5: pp. 491–501).
- Brown, P. Fraser, K., Wong, C. A, Muise, M., & Cummings, G. (2013). Factors Influencing Intentions to Stay and Retention of Nurse Managers: a Systematic Review. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 459–72.
- Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career Commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior* (vol. 44, n. 3, pp. 237- 262).
- Chang, W. A., Wang, Y., & Huang, T. (2013). Work Designed-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach. *Human Resource Management* (vol. 52, n. 1, pp. 1-26).
- Chanlat, J. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). In: *RAE – Revista da Administração de Empresas*. São Paulo: vol.35, n. 6, p. 67-75.
- Cho, S, Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management* (vol. 28, n. 3, pp. 374-381).
- Donoghue, C. (2010). Nursing home staff turnover and retention: An analysis of national level data. *Journal of Applied Gerontology* (pp. 89–106). doi:10.1177/0733464809334899.
- Freitas, H. (2000) O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (vol. 35, n. 3).
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Hall, D. T. (1996). Preface. In D. Hall & Associates (Eds.), *The career is dead: long live the career* (pp. 11-15). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Huang, I. C.; Lin H. C.; & Chuang C. H. (2006). Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*.
- Intelectus (2017). *Gestão estratégica de pessoas*. Disponível em: <<http://intelectusconsultoria.com.br/servicos/programas-de-retencao-de-talentos/>> Acesso em maio 2017.

- Jaros, S. J. (1995). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings: (pp.317-328).
- Johnson, E. J. (2000). The nursing shortage: From warning to watershed. *Applied Nursing Research*, (13(3), pp.162-163.4).
- Kilimnik, Z. M., Dias, S. M. O., & Jamil, G. L. (2012). Fatores de Pressão no Trabalho e Comprometimento com a Carreira: Um Estudo Com Profissionais De Tecnologia Da Informação. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação* ISSN 1677-3071 doi: 10.5329/RESI (vol. 11, n. 2).
- Lee, T W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal* (vol. 30, n. 4, pp. 721-743).
- London, M., & Stumpf, S. A. (1982). *Managing Careers*. United States of America: Addison Wesley Publishing Company.
- London, M., & Stumph, S. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Magalhães, M. de O., & Bendassolli, P. F. (2013). Desenvolvimento de carreiras nas organizações. In: BORGES, L. de O.; Mourão, L. (Orgs.). *O Trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed (p. 433-460).
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Medeiros, C. A. F.; Albuquerque, L. G. de; Marques, G. M.; & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*. Edição 43, vol. 11, n. 1, jan-fev.
- Menezes, I G; & Bastos, A. V. B. (2010). Construção, desenvolvimento e validação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). *Avaliação Psicológica* (vol. 9, n. 1, pp. 119-127).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* (v. 1, n. 1, pp. 61-89).
- Meyer J. P, Stanley D. J., Herscovitch L., & Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, pp. 20-52.
- Meyer, J. P., & Allen, N, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-18.
- Meyer, J. P., Allen, N. J.; Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. Sage Publications. *Journal of Applied Psychology*, (vol 85, Oct 2000, 799-811).
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of applied psychology* (vol. 67, n. 1, pp. 53).
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth. A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology* (vol. 63, n. 4, 408-414).
- Mowday, R. T. (1981). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal* (vol. 30, pp. 721-743).

- Mowday, R. T.; Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*.
- Pinsonneault, A.; & Kraemer, K. (1993). Survey Research Methodology in Management Information Systems: an Assessment. *Journal of Management Information Systems* (vol.10, Issue 2, pp. 75-105).
- Ross, J. A. (2005). Dealing with real reasons people leave, *Harvard Management Update*, article reprint, No. U0508A.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1991). What is culture? In: FROST, Peter J. et al. *Reframing organizational culture*. Newbury: Sage.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Satisfação no trabalho. Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed (pp. 265 – 274).
- Siqueira, M. M. M., Gomide Jr., S., Oliveira, A. de F., & Polizzi Filho, A. (2014). Intenção de Rotatividade. In: Siqueira, M. M. M. (org). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Sheridan, T. (1992). Interest Rate Swaps and Corporate Financing Choices. *Journal of Finance*, 47, pp. 1503-1516.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* (vol. 69, n. 4, pp. 673).
- Steil, A. V., Penha, M. M., & Bonilla, A. M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (pp. 88-102).
- Steers, R., & Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. L.L Cummings, B.M Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, (vol. 3JAI Press), Greenwich.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração FEA-USP* (35, pp. 37-47).
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, (46, pp. 259–293).
- Wang, Y-D, Yang, C.; & Wang, K.-Y. (2012). Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover. *Public Personnel Management* (vol. 41, n. 3, pp. 557-573).
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (vol. 76, n. 3, pp. 303-321).
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations* (vol. 52, n. 10, pp. 1313-1336).