

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A**

**CLAYTON RIOS FRANCISCO**

**O PAPEL MODERADOR DA GESTÃO DE TALENTOS EM  
EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS**

**VITÓRIA  
2024**

**CLAYTON RIOS FRANCISCO**

**O PAPEL MODERADOR DA GESTÃO DE TALENTOS EM  
EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Silveli Cristo de Andrade

**VITÓRIA  
2024**

**CLAYTON RIOS FRANCISCO**

**O PAPEL MODERADOR DA GESTÃO DE TALENTOS EM  
EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 06 de junho de 2024.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra.: SILVELI CRISTO DE ANDRADE**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

---

**Profa Dra.: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

---

**Profa Dra.: LUCILAINE MARIA PASCUCI**  
Universidade Federal do Espírito Santos S/A

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente meu agradecimento vai para Deus, que me permitiu a realização deste sonho. Que me deu forças para continuar nos momentos em que pensei em desistir.

À minha família, em primeiro lugar minha esposa Raquel que sempre esteve na minha retaguarda, a Micaela e a Pedro que muitas vezes tiveram que seguir sem a minha presença. A meus pais que foram os primeiros mestres em minha vida e amigos eternos.

Aos meus colegas de turma, que com convivência contribuíram para que o caminho que foi trilhado fosse mais suave, pois nosso objetivo era o mesmo.

A todos os professores da FUCAPE, pelos ensinamentos importantes ao aprendizado científico.

A minha orientadora, Professora Silveli Cristo de Andrade, pela paciência que teve comigo nas várias correções de escrita, compreensão com as minhas falhas que contribuíram na realização deste trabalho.

Vós, senhores daí a vossos servos o que é de justiça e equidade, sabendo que também vós tendes um senhor no céu.

Colossenses 4:1

## RESUMO

O estudo teve como objetivo identificar o papel moderador da gestão de talentos nas relações entre satisfação no trabalho, engajamento, expectativa de carreira, nepotismo e centralização de poder com a intenção de rotatividade em empresas familiares. Foi uma pesquisa com abordagem quantitativa de caráter descritivo e corte transversal, com funcionários e ex-funcionários de empresas familiares brasileiras. Os dados foram coletados através de questionário eletrônico com 42 perguntas e 453 respostas. Os dados foram estimados por Modelagem de Equações Estruturais pelo método dos Mínimos Quadrados Parciais, no *software* SmartPLS. Os resultados mostraram que a gestão de talentos não tem influência sobre a intenção de rotatividade em empregados de empresas familiares. Concluiu-se que a Gestão de Talentos não demonstrou ter influência sobre as relações apresentadas neste estudo, mas tanto a satisfação com o trabalho quanto o engajamento exerceram influência negativa sobre a intenção de rotatividade, e o nepotismo e a centralização de poder exerceram influência positiva sobre a intenção de rotatividade.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares; Gestão de Talentos; Rotatividade.

## **ABSTRACT**

The study aimed to identify the moderating role of talent management in the relationships between job satisfaction, engagement, career expectations, nepotism, and power centralization with turnover intention. The study addressed the influence that job satisfaction, engagement, career expectations, nepotism and centralization of power by family members have on the turnover intention of employees in family businesses. Thus, research was carried out with a quantitative, descriptive and cross-sectional approach, with employees and former employees of Brazilian family businesses. Data were collected through an electronic questionnaire with 42 questions, where 453 responses were obtained and analyzed through Partial Least Squares Structural Equation Modeling, using SmartPLS software. The results showed that talent management has no influence on the turnover intention of employees in family businesses. It was concluded that Talent Management did not demonstrate to have influence on the relationships presented in this study, but both job satisfaction and engagement exerted a negative influence on turnover intention, and nepotism and power centralization exerted a positive influence on turnover intention.

**Keywords:** Family Businesses; Talent Management; Turnover.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo estrutural .....	37
Figura 2: Modelo estrutural .....	51

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: QUADRO DE CONSTRUTOS .....	44
TABELA 2: VALIDADE CONVERGENTE .....	46
TABELA 3: VALIDADE DISCRIMINANTE (FORNELL & LARCKER) .....	47
TABELA 4: VALIDADE DISCRIMINANTE - HTMT .....	47
TABELA 5: VARIÁVEIS DE CONTROLE .....	48
TABELA 6: RESULTADOS TESTES DE HIPÓTESES .....	49
TABELA 7: AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL .....	50
TABELA 8: RESULTADO TESTE DE HIPÓTESES .....	52

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1</b> .....	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE.....	15
2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	17
2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO.....	20
2.4. EXPECTATIVA DE CARREIRA .....	24
2.5 NEPOSTISMO .....	27
2.6 CENTRALIZAÇÃO DE PODER.....	30
2.7 GESTÃO DE TALENTOS.....	32
2.8 MODELO TEÓRICO.....	36
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>38</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	41
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>43</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>43</b>
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO .....	43
4.2 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL.....	48
4.3 TESTES DE HIPÓTESES .....	51
<b>Capítulo 6</b> .....	<b>60</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>64</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>76</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>79</b>
<b>APÊNDICE C - VALIDADE DISCRIMINANTE (CARGAS CRUZADAS)</b> .....	<b>83</b>

<b>APÊNDICE D - FATOR DA INFLAÇÃO DA VARIÂNCIA (VIF <i>INNER</i>)</b> .....	<b>84</b>
<b>APÊNDICE E - FATOR DA INFLAÇÃO DA VARIÂNCIA (VIF <i>OUTER</i>)</b> .....	<b>85</b>
<b>APÊNDICE F – Indicador de Cohen</b> .....	<b>86</b>
<b>APÊNDICE G – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA</b> .....	<b>87</b>

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares de todos os portes possuem peculiaridades empresariais e organizacionais em relação às empresas não familiares (Le Breton-Miller & Miller, 2006). A governança da empresa familiar frequentemente é centralizada no patriarca, muitas vezes resultando em um monopólio decisório individual e informal (Lee et al., 2003).

Nesse contexto, nas empresas familiares co-atuam dois grupos com tratamentos distintos, o primeiro o grupo dos funcionários familiares que ocupam melhores posições hierárquicas na organização e o grupo dos funcionários não familiares que ocupam posições inferiores dentro do organograma organizacional (Walterwall & Alipour, 2021). O estabelecimento destes grupos nas organizações familiares favorece a um ambiente com alta rotatividade por parte dos funcionários não familiares, que por sua vez ocasiona um impacto no capital intelectual da empresa (Khanin, 2013).

Dito isso, no Brasil, de acordo com o que informa o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) as empresas familiares respondem por aproximadamente 90% dos negócios, geram mais de 75% dos empregos formais e mais de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2017). Dessas empresas familiares, aquelas que se enquadram como Pequenas e Médias Empresas (PME's) são organizações cujo poder de decisão - governança - é detido principalmente por uma família fundadora ou detentora da maior parte de seu capital (Williams Jr et al., 2019).

É de conhecimento que ao ter as características supracitadas, a família pode preferir nomear o filho ou algum membro da família próximo para as melhores posições, mesmo que não tenham competência para a função, a única exceção seria se esse membro da família colocasse o futuro da empresa em risco (Lee et al., 2003). Sanchez-Marin et al. (2017) sugerem que as empresas familiares que são muito influenciadas pelos membros da família são mais hesitantes em ter uma gestão de recursos humanos, e por consequência manter seus talentos. A falta de perspectiva de desenvolvimento de carreiras, tem sido um dos fatores para alta rotatividade de colaboradores de empresas familiares (Gottschalck et al., 2019) gerando perda de *know-how* da empresa para a concorrência (Khanin, 2013).

As empresas familiares focam no desenvolvimento dos membros da família, em detrimento dos não familiares visando o processo sucessório (Bau et al., 2020). Observou-se que o favoritismo pelos membros da família aumenta o desejo de intenção de rotatividade apoiado pelos seguintes fatores: insatisfação no trabalho (Querbach et al., 2020); nepotismo (Waterwall & Alipour, 2021) e falta de perspectiva de avanço na carreira (Gottschalck et al., 2019).

Há um corpo de pesquisa acadêmica sobre as práticas de recursos humanos em empresas familiares em diferentes partes do mundo (Pittino et al., 2016; Querbach et al., 2020; Khanin et al., 2012; Barnett & Kellermanns, 2006; Waterwall & Alipour, 2021). Mesmo assim Basco et al. (2023) sugerem mais pesquisas sobre práticas de gestão de talentos em empresas familiares e não familiares.

Diante da importância da retenção de talentos nas empresas familiares, compreender como a gestão de talentos influencia a relação entre a intenção de rotatividade e fatores como satisfação no trabalho, engajamento, expectativa de

carreira, nepotismo e centralização de poder é um caminho para que se entenda como os motivos que levam os funcionários não familiares a terem intenção de abandonar seus empregos neste tipo de organização.

Neste sentido, o objetivo deste estudo foi identificar o papel moderador da gestão de talentos nas relações entre satisfação no trabalho, engajamento, expectativa de carreira, nepotismo e centralização de poder com a intenção de rotatividade em empresas familiares brasileiras.

Como justificativa teórica, estudos destacam que Gestão de Talentos é importante para as organizações obterem vantagem competitiva, pois envolve políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos (Collings et al., 2019, Waterwall & Alipour 2021, Arasli et al., 2021). Paralelamente, a centralização de poder pode limitar a autonomia dos colaboradores, afetando negativamente o engajamento e a satisfação no trabalho (Pertusa-Ortega et al., 2010). Além disso, o nepotismo no ambiente de trabalho pode resultar em estresse, conflitos e desmotivação, comprometendo o capital humano da empresa (Arasli et al., 2021). Uma abordagem equilibrada de gestão, que valorize a autonomia e a meritocracia auxilia o desenvolvimento sustentável e competitivo das organizações.

As teorias psicológicas, como a Teoria das Expectativas de Vroom (1960) e a Teoria do Fluxo (Csikszentmihalyi et al., 2018), oferecem *insights* sobre engajamento e motivação no trabalho, enquanto a Teoria da Equidade de Adams (1965) e a Teoria do Comprometimento Organizacional de Kelman (1958) destacam a importância da justiça e do comprometimento nas relações interpessoais e na ligação emocional dos colaboradores com a organização. Diante desses elementos teóricos dos autores citados em relação a temas que permeiam o ambiente organizacional ficou

demonstrado que tais conceitos se entrelaçam com os desafios específicos enfrentados pelas empresas familiares.

Além disso, este estudo traz ainda como justificativa prática dados que podem facilitar a construção de estratégias de retenção de profissionais em empresas não familiares. Espera-se que um investimento sólido na retenção de talentos pode não apenas aprimorar os processos de desenvolvimento, mas também promover maior equidade nas oportunidades de carreira, fortalecendo a vantagem competitiva dessas empresas familiares.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

A rotatividade de funcionários – *turnover* - termo utilizado para descrever a taxa na qual os funcionários deixam uma organização e são substituídos por novos funcionários (Verbruggen & Emmerik, 2020). Há várias razões para que funcionários deixem uma organização, como insatisfação com o trabalho, falta de oportunidades de crescimento, salários baixos, conflitos com colegas ou superiores, falta de reconhecimento (Gottschalck et al., 2019). A rotatividade pode ter impactos negativos para as empresas, como aumento nos custos de contratação e treinamento, diminuição da produtividade, perda de conhecimento e experiência, além de afetar a autoestima dos funcionários remanescentes (Khanin, 2013).

Ao longo do tempo foram desenvolvidos teorias e modelos que explicam a rotatividade de funcionários, como a Teoria da Expectativa, a Teoria da Equidade e a Teoria do Comprometimento Organizacional.

A Teoria da Expectativa sugere que a decisão de um funcionário em deixar uma organização é baseada em suas expectativas sobre recompensas, esforço e satisfação no trabalho, se essas expectativas não forem atendidas, o funcionário pode optar por sair (Vroom, 1960; Lin, 2019). A Teoria da Equidade sugere que os funcionários comparam a relação entre seus esforços e recompensas com a relação de outras pessoas na organização, caso percebam falta de equidade, seja em termos

de salário, promoções ou reconhecimento, podem ser motivados a deixar a organização (Adams, 1965; Cao et al., 2020).

Sobre a Teoria do Comprometimento Organizacional, têm-se que o nível de comprometimento dos funcionários com a organização afeta sua intenção de sair (Kelman, 1958; Shaikh et al., 2022), quanto maior o comprometimento, menor a probabilidade de deixar a empresa (Guzeller & Celiker, 2020). A Teoria da Satisfação no Trabalho postula que a rotatividade é influenciada pela satisfação geral dos funcionários com seu trabalho (Locke, 1969; Lin & Huang, 2021), se os funcionários estão insatisfeitos com sua posição, tarefas ou ambiente de trabalho, eles têm maior probabilidade de ir buscar oportunidades em outros lugares (Mawardi, 2022).

Essas teorias são a base para entender a dinâmica de funcionamento da rotatividade de funcionários. Mas também é necessário reconhecer que cada organização é única e a rotatividade pode ser influenciada por uma combinação de fatores específicos (Verbruggen & Emmerik, 2020). No caso das empresas familiares, o organograma mais simples reduz a ênfase na Gestão de Recursos Humanos; e cria um problema de agência, pelo fato de o gestor-fundador agir em seu próprio interesse (Khanin, 2013).

Estudos apontam como causas para a rotatividade de empregados em empresas familiares: insatisfação no trabalho (Querbach et al., 2020); nepotismo (Waterwall & Alipour, 2021), falta de perspectiva de avanço na carreira (Gottschalck et al., 2019). Mas há outros fatores que levam empresas familiares a enfrentarem problemas de rotatividade de funcionários, como pagar menos que os concorrentes e investirem menos em treinamento de funcionários do que investem empresas não familiares, o que ocasiona menos produtividade (Neckebrouck et al., 2018). Outro fator

de acordo com Rothausen et al. (2015), é que o bem-estar ou percepção de ameaça ao indivíduo é um fator preponderante para despertar a intenção de sair.

Há ainda os laços familiares que impedem que os gestores de empresas familiares tomem decisões assertivas com relação a rotatividade de funcionários (Sánchez-Marín et al., 2017), tornando uma tarefa para a Gestão de Recursos Humanos identificar essas necessidades a fim de impactar positivamente esse colaborador (Querbach et al., 2020).

## 2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é um estado emocional prazeroso que surge da avaliação do trabalho como uma conquista ou avanço dos valores profissionais (Locke, 1969). A satisfação no trabalho está relacionada à atuação do colaborador durante a execução de suas atividades profissionais (White & Bryson, 2018).

De acordo com Pimentel e Pereira (2022), sentir-se satisfeito é reconhecer um propósito ao desenvolver sua atuação, sendo que a satisfação é individual e oscila de um profissional para outro, Querbach et al. (2020) consideram que um colaborador pode considerar o reconhecimento profissional como uma satisfação, pode associá-la ao status que o emprego lhe proporciona, enquanto para outro colaborador, o salário pode ser seu motivo de satisfação no trabalho.

Para Hewagama et al. (2019) a satisfação no trabalho, gera benefícios tanto para o empregado como para o empregador, visto que quando os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho, são mais eficientes. Já a organização, quando oferecem

condições que geram satisfação aos seus colaboradores, recebem em troca, o resultado do trabalho dos mesmos com dedicação (Khanin et al., 2012).

A satisfação no trabalho pode ser influenciada por vários fatores, como o ambiente de trabalho, as relações interpessoais, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, a remuneração e os benefícios, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a autonomia e senso de propósito (Querbach et al., 2020). Diferentes pessoas têm diferentes necessidades e prioridades, portanto o que pode levar a satisfação no trabalho para uma pessoa pode não ser o mesmo para outra (Pimentel & Pereira, 2022).

Alguns estudos sugerem que, ao detectar qualquer um dos fatores mencionados anteriormente, a produtividade dos funcionários tende a aumentar à medida que há uma maior valorização e integração deles no ambiente de trabalho (Khanin et al., 2012; Hewagama et al., 2019). A produtividade, nesse contexto, é considerada uma variável dependente, pois é influenciada pelo nível de satisfação dos colaboradores. Em casos de insatisfação, as consequências podem acarretar custos financeiros adicionais para a empresa (Mardanov, 2020).

Para alcançar e melhorar a satisfação no trabalho, é necessário que os funcionários e as organizações trabalhem juntos, os funcionários podem buscar oportunidades de desenvolvimento profissional, estabelecer metas claras, cultivar relacionamentos positivos no trabalho e buscar equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal (Harsch & Festing, 2020). Por outro lado, as organizações podem criar um ambiente de trabalho positivo, oferecer benefícios e recompensas adequados, promover a comunicação e o *feedback* abertos, e fornece oportunidades de crescimento e avanço (Querbach et al., 2020).

Chanana (2021) aponta que a satisfação no trabalho gera diversos benefícios à organização, onde pode-se considerar: redução nos problemas de saúde e conseqüentemente nos afastamentos; maior lucro para a organização, gerado pelo trabalho realizado por profissionais satisfeitos; maior produtividade e diminuição nos índices de rotatividade (*turnover*), pelos colaboradores continuarem atuando na mesma empresa. Em contrapartida a insatisfação no trabalho pode levar ao esgotamento, baixa produtividade, falta de motivação e problemas de saúde relacionados ao estresse (George et al., 2018).

Um conceito importante para a satisfação no trabalho, mesmo em empresas familiares, é a motivação que é trazida por Çetin e Askun (2018) como uma força que todo ser humano possui, a qual é responsável por estimular as pessoas a agir. A motivação é uma razão importante para reter o colaborador dentro da organização, manter um indivíduo motivado é um desafio para o líder (Rita et al., 2018). Promovendo um ambiente de trabalho centrado no bem-estar e na felicidade dos colaboradores, com o intuito de aumentar sua satisfação e, conseqüentemente, impulsionar a produtividade, esta abordagem moderna encoraja os trabalhadores a buscar aprimoramentos em seu ambiente de trabalho, simultaneamente aperfeiçoando sua qualidade de vida e melhorando suas condições laborais, os benefícios advindos dessas práticas são significativos tanto para os funcionários como para a organização como um todo (Graves & Sarkis, 2018).

A motivação pode assumir duas formas: extrínseca ou intrínseca, sendo estes fatores impulsionadores que levam os colaboradores a buscar a satisfação no trabalho (Mardanov, 2020). Em relação aos fatores motivacionais intrínsecos, como apontado pelo mesmo autor, incluem-se as responsabilidades do cargo e o nível das tarefas, os

quais geram estímulos adicionais para os colaboradores, como a realização profissional. Esses fatores estão intimamente ligados à autorrealização e podem resultar em satisfação quando alcançados.

De acordo com Chen et al. (2018), a motivação vai além da realização pessoal, abrangendo também a realização profissional, e enfatiza que esta pode ser alcançada através da conquista de responsabilidades, um plano de carreira claro e autonomia na tomada de decisões sobre o trabalho. Com base nesse contexto, foi formulada a primeira hipótese deste estudo:

H1: A satisfação no trabalho impacta negativamente na intenção rotatividade em empresas familiares.

## 2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Conforme Robertson e Cooper (2010) o conceito de engajamentos refere-se a uma vivência positiva e satisfatória em relação ao trabalho, manifestada através de características como vigor, dedicação e absorção. O vigor está relacionado a altos níveis de energia e capacidade de superar desafios mentais durante as atividades laborais, demonstrando disposição para investir esforços e persistência mesmo diante de obstáculos (Akingbola & Berg, 2019). A dedicação está ligada a percepção de sentido, entusiasmo, motivação, orgulho e estimulação provenientes do trabalho, enquanto a absorção implica em um estado de completa concentração, satisfação e imersão na tarefa, em que o tempo parece passar rapidamente e é difícil desconectar-se completamente (Masson et al., 2008).

De fato, o engajamento é um conceito complexo e multifacetado que abrange diferentes aspectos da realidade do trabalhador no ambiente de trabalho (Bonaccio et al., 2020). A teoria das condições psicológicas de engajamento no trabalho de Kahn destaca a importância da energia física e mental, das impressões cognitivas e dos sentimentos emocionais dos trabalhadores para explicar o engajamento no trabalho (Kahn, 1990).

Mas a teoria do fluxo (Csikszentmihalyi et al., 2018) e a teoria da autodeterminação, que também busca explicar e entender o engajamento (Koole et al., 2019; Özhan & Kocadere, 2020). A teoria do fluxo sugere que o engajamento ocorre quando um indivíduo está imerso em uma atividade desafiadora que proporciona um equilíbrio entre habilidades e demandas (Özhan & Kocadere, 2020; Tse et al., 2020). Além da teoria do fluxo, têm-se também a teoria da autodeterminação que destaca a importância da autonomia, competência e relacionamentos sociais na promoção do engajamento (Howard et al., 2021).

Há autores que defendem que engajamento é um estado de satisfação, conexão, interação e envolvimento que o trabalhador tem com a empresa ou com o próprio trabalho ao longo do tempo (Wang et al., 2020; Silic et al., 2020.; Masson et al., 2008). O engajamento é um estado benéfico tanto para o funcionário, pois este se torna mais motivado e propenso a realizar suas tarefas, quanto para a empresa, que com o funcionário envolvido com as suas atribuições tende a diminuir sua intenção de sair, além de desempenhar um papel mais satisfatório (Anitha, 2014).

Diante dos argumentos apresentados para o engajamento dos funcionários, a Gestão de Talentos, que trata das políticas de atração, desenvolvimento e retenção dos talentos, deve apoiar o funcionário a entender sua relação com a empresa e assim

despertar neste indivíduo atitudes e comportamentos que a empresa enfatiza (Khoreva et al., 2017). Dillard e Osam (2021) dizem que a Gestão de Talentos, através RH e os gestores da empresa, inclusive empresas familiares, devem promover condições psicológicas para níveis satisfatórios de engajamento, pois o nível de confiança do funcionário em seu ambiente organizacional é fator preponderante para a promoção do engajamento.

Para as empresas familiares, o engajamento dos trabalhadores pode ser influenciado por fatores específicos, o primeiro fator é a cultura organizacional, sendo que empresas familiares geralmente têm uma cultura única, influenciada pelos valores, tradições e normas da família proprietária (Lai et al., 2020; Goestjahjanti et al., 2020). Uma cultura organizacional forte e positiva, que promova a confiança, a transparência e o respeito mútuo, pode contribuir para o engajamento dos trabalhadores (Walterwall & Alipour, 2021).

O segundo fator é o relacionamento com a família proprietária, onde o envolvimento direto da família proprietária na gestão da empresa pode ter um impacto significativo no engajamento dos trabalhadores (Pittino et al., 2016). Um relacionamento saudável e inclusivo, baseado na meritocracia e na igualdade de oportunidades, pode estimular o engajamento e o sentimento de pertencimento dos funcionários (Ishiyama, 2022).

O terceiro fator é comunicação eficaz, a comunicação aberta e transparente é fundamental para o engajamento dos trabalhadores em empresas familiares (Khanin, 2013). É importante que a família proprietária e a alta administração compartilhem informações relevantes sobre a empresa, seus objetivos e desafios, bem como ouçam ativamente as opiniões e ideias dos funcionários (Anitha, 2014). Por fim,

oportunidades de desenvolvimento, crescimento, políticas de recompensa e reconhecimento, as empresas familiares que oferecem oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento na carreira tendem a atrair e reter funcionários talentosos (Gottschalck et al., 2019).

O investimento na capacitação e no desenvolvimento dos trabalhadores demonstra o compromisso da organização em seu pessoal e pode aumentar o engajamento dos colaboradores (Payambarpour & Hooi, 2015). Assim como recompensas e reconhecimento adequados pelo desempenho são fatores importantes para o engajamento dos trabalhadores em empresas familiares (Kristal et al., 2020). Políticas claras e justas de remuneração, benefícios e incentivos podem motivar os funcionários a se engajarem e alcançarem melhores resultados (Kristal et al., 2020)

Além disso, através da gestão de talentos há a valorização e o reconhecimento dos profissionais pelos seus esforços e conquistas (Goestjahjanti et al., 2020). A implementação de programas de recompensas e incentivos, como bonificações e promoções, fortalece o vínculo entre os colaboradores e a organização, gerando um maior engajamento (Kristal et al., 2020). Uma gestão de talentos eficiente cria um ambiente de trabalho positivo, no qual os colaboradores se sentem apoiados, respeitados e valorizados (Anitha, 2014). A existência de lideranças inspiradoras, uma cultura organizacional saudável e boas relações interpessoais contribuem para a construção desse ambiente propício ao engajamento no trabalho (Lai et al., 2020; Goestjahjanti et al., 2020). Com base nestes conceitos é proposto a seguinte hipótese.

H2: O engajamento no trabalho impacta negativamente na intenção de rotatividade em empresas familiares.

## 2.4. EXPECTATIVA DE CARREIRA

Um aspecto fundamental da gestão de talentos é a expectativa de carreira dos colaboradores, que são às metas e aspirações profissionais que os indivíduos têm em relação ao seu desenvolvimento profissional e progressão na hierarquia organizacional (Frenkel & Bednall, 2016). Essas expectativas podem incluir a busca de promoções, aumento de salário, maior responsabilidade, desenvolvimento de novas habilidades ou a busca de novas oportunidades dentro ou fora da organização (Kong et al., 2020).

Organizações que adotam práticas eficazes de gestão de talentos, como identificar e desenvolver o potencial dos colaboradores, oferecer oportunidades de aprendizado e crescimento, fornecer *feedback* e reconhecimento adequados e promover uma cultura de desenvolvimento contínuo, tendem a ter colaboradores com expectativas maiores, enquanto carreira (Kong et al., 2015).

Uma das teorias mais conhecidas e influentes no estudo da expectativa de carreira é a Teoria das Expectativas, desenvolvida por Victor Vroom na década de 1960 (Gyepi-Garbrah et al., 2023). Essa teoria sugere que as pessoas tomam decisões sobre o seu comportamento com base na sua percepção de que esforço levará a um desempenho satisfatório, que o desempenho será recompensado e que as recompensas serão valiosas para elas (Vroom et al., 2005). Essas crenças, conhecidas como expectativas, desempenham um papel fundamental na formação da expectativa de carreira de um indivíduo (Kong et al., 2020).

Além da Teoria das Expectativas de Vroom, outras abordagens teóricas também contribuíram para o entendimento da expectativa de carreira, por exemplo, a

Teoria da Autoeficácia argumenta que as pessoas são motivadas a se engajar em comportamentos que acreditam ser capazes de realizar com sucesso (Bandura, 1977). Nesse contexto, a autoeficácia percebida, ou seja, a crença de uma pessoa em sua capacidade de desempenhar tarefas específicas relacionadas à carreira, pode influenciar diretamente a sua expectativa de carreira (Lodi et al., 2021).

Neste caso, uma gestão de talentos eficaz ajuda a identificar e aproveitar as habilidades e interesses individuais dos colaboradores, atribuindo-lhes tarefas desafiadoras e oportunidades de desenvolvimento que estão alinhadas com suas expectativas e aspirações profissionais (Kong et al., 2020). Isso pode proporcionar um senso de propósito e direção na carreira, o que, por sua vez, fortalece as expectativas de crescimento e progresso (Frenkel & Bednall, 2016).

Existem vários mecanismos pelos quais a gestão de talentos de empresas familiares pode influenciar a expectativa de carreira de funcionários não familiares, como por exemplo, ao investir no desenvolvimento dos colaboradores a organização demonstra um compromisso com seu crescimento e sucesso profissional (Ishiyama, 2022). Isso pode criar um ambiente propício para que os colaboradores se engajem e se sintam valorizados, o que, por sua vez, pode aumentar suas expectativas de progredir em suas carreiras dentro da organização (Anitha, 2014).

Um outro ponto a ser observado pelas organizações, inclusive familiares, é que uma gestão de talentos eficaz ajuda a identificar e aproveitar as habilidades e interesses individuais dos colaboradores, atribuindo-lhes tarefas desafiadoras e oportunidades de desenvolvimento que estão alinhadas com suas expectativas e aspirações profissionais (Goestjahjanti et al., 2020). Isso tende a proporcionar um

senso de propósito e direção na carreira, o que, por sua vez, fortalece as expectativas de crescimento e progresso (Lai et al., 2020).

A gestão de talentos das organizações desempenha um papel importante na formação das expectativas de carreira dos colaboradores adotando métodos eficazes de gestão de seus talentos (Sparrow, 2019). Essa gestão pode fomentar um ambiente propício para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, estimulando suas expectativas de avançar em suas carreiras (Goestjahjanti et al., 2020). Isso, por sua vez, pode levar a maior engajamento, retenção de talentos e sucesso organizacional a longo prazo (Lai et al., 2020).

Tennakoon e Lasanthika (2020) também destacam que o plano de carreira pode ser conceituado como uma ferramenta útil voltada ao direcionamento do colaborador nas organizações e até mesmo no mercado de trabalho. Os autores destacam também que para determinar os passos que serão dados no plano de carreira, é essencial que o colaborador, defina sua missão, visão e seus próprios valores, para mensurar o seu crescimento profissional.

De acordo com Bagdadli e Gianecchini (2019) o plano de carreira atua como um instrumento e pode ser oferecido até mesmo pelas organizações, com interesse em atrair e reter talentos, disponibilizando um trajeto hierárquico dentro da organização, que pode ser alcançado através da dedicação e do esforço dos colaboradores capacitados aos cargos. Dessa forma o plano de carreira, torna-se indispensável, fazendo parte da estrutura organizacional, compondo um conjunto de fatores que extraem a capacidade profissional dos colaboradores em troca de cargos melhores (Jawahar & Shabeer, 2021).

Por fim, é importante destacar que as expectativas de carreira são dinâmicas e podem mudar ao longo da vida de um indivíduo (Tennakoon & Lasanthika, 2020). Conforme os autores, à medida que os valores, interesses e circunstâncias pessoais mudam, as expectativas de carreira também podem ser reavaliadas. Portanto, as organizações e os profissionais de recursos humanos devem estar atentos a essas mudanças e serem flexíveis para atender às necessidades e expectativas em constante evolução dos funcionários (Jawahar & Shabeer, 2021).

Com base nesse contexto foi construída a seguinte hipótese desse estudo:

H3: A expectativa de carreira impacta negativamente na intenção de rotatividade em empresas familiares.

## 2.5 NEPOSTISMO

Nepotismo é a ação praticada por uma pessoa ou uma parte de um grupo afim de beneficiar a um indivíduo ou grupo social em detrimento aos demais membros deste mesmo grupo (Bramoullé & Goyal, 2016). De acordo com Arasli et al. (2021) o favoritismo é a inclinação de um indivíduo favorecer um outro, esse favorecimento no ambiente trabalho torna-se uma perda para o capital humano, aumenta o estresse, gera conflitos, causa desmotivação, perda da produtividade e intenção de sair da empresa.

O nepotismo em empresas familiares refere-se à tendência de favorecer membros da família em relação a não membros, quando se trata de oportunidades de emprego, promoções, distribuição de recursos ou tomada de decisões importantes dentro da organização (Waterwall & Alipour, 2021). É uma questão comum em

empresas familiares, onde os proprietários ou gestores têm vínculos familiares diretos com os funcionários (Barnett & Kellermanns, 2006).

Existem várias razões pelas quais o nepotismo ocorre em empresas familiares, em primeiro lugar, a lealdade familiar e o desejo de manter o controle sobre os assuntos da empresa podem levar os proprietários a confiar mais nos membros da família, em detrimento de funcionários não relacionados (Barnett & Kellermanns, 2006). Essa preferência pode ser baseada em laços emocionais e históricos, o que torna mais difícil para os não membros da família alcançarem as mesmas oportunidades (Gottschalck et al., 2019).

Além disso, o nepotismo em empresas familiares pode ser reforçado por questões de confiança e comunicação, os proprietários podem sentir-se mais à vontade em compartilhar informações confidenciais com membros da família, acreditando que podem confiar neles mais do que em funcionários não familiares (Waterwall & Alipour, 2021). Essa falta de transparência pode criar uma cultura organizacional que favorece os membros da família, excluindo os outros (Barnett & Kellermanns, 2006).

O efeito do nepotismo trás no ambiente de trabalho trás insegurança, afeta o sentimento de pertencimento dos funcionários não familiares, essa discriminação resulta em baixo comprometimento com a organização e relutância em colaborar (Melkonian et al., 2011). Essa percepção de desigualdade torna-se ainda mais latente quando os funcionários percebem essas mudanças com relação as práticas de remuneração e desequilíbrio de poder (Arasli et al., 2021). Funcionários não familiares apesar de serem considerados estranhos no “ninho familiar” são elementos vitais para o sucesso da empresa familiar (Berrone et al., 2012), pois empregam suas

habilidades, conhecimentos e força afim de obter vantagem competitiva para a empresa o qual vestem a camisa (Bammens et al., 2014).

Rizzotti et al. (2016) argumentam que a família controladora não reage com o mesmo rigor frente ao baixo desempenho de um funcionário familiar e o não familiar, aquele indivíduo que pertence à família recebe um tratamento mais brando. A família controladora tende sempre preferir nomear o filho ou algum membro da família próximo, mesmo que não tenham competência para a função, a única exceção seria se esse membro da família colocasse o futuro da empresa em risco (Lee et al., 2003).

Uma das principais críticas ao nepotismo em empresas familiares é a falta de meritocracia, quando familiares são favorecidos em detrimento de profissionais mais qualificados, a empresa pode sofrer com a falta de competência e expertise necessárias para enfrentar os desafios do mercado (Miller et al., 2017). Isso pode resultar em perda de competitividade, redução da eficiência operacional e até mesmo em prejuízos financeiros (Waterwall & Alipour, 2021).

Outro aspecto relevante é a falta de transparência e ética que o nepotismo pode gerar, ou seja, quando as decisões de contratação e promoção são baseadas em relações familiares em vez de critérios objetivos, a confiança dos funcionários e dos *stakeholders* pode ser comprometida (Gottschalck et al., 2019). Isso pode afetar a reputação da empresa e dificultar parcerias e negociações com outras organizações (Rizzotti et al., 2016). Com base nesse contexto foi construída a seguinte hipótese desse estudo:

H4: O nepotismo impacta positivamente na intenção rotatividade em empresas familiares.

## 2.6 CENTRALIZAÇÃO DE PODER

Centralização de poder é o grau de concentração do direito de tomar decisões e avaliar atividades inerentes a organização (Pertusa-Ortega et al., 2010). Empresas familiares de todos os portes possuem peculiaridades empresariais e organizacionais em relação às empresas não familiares (Le Breton-Miller, & Miller, 2006). Dito isso, a governança das empresas familiares depende tanto do tamanho e complexidade da empresa quanto do tamanho e complexidade da família de acionistas (Salvato et al., 2019). Podem ser caracterizadas quatro abordagens básicas que distinguem as formas clássicas de governança das empresas familiares, especificamente, estas são a lógica patriarcal (Zhao & Wry, 2016), a lógica da família operadora (Miller et al., 2017), a lógica da família proprietária ativa (Brundin et al., 2014) e a lógica da família investidora (Miller et al., 2009).

A primeira lógica é a patriarcal que é encontrada principalmente em empresas de simples a média complexidade e empresas familiares menores, o empresário como patriarca combina grande parte do conhecimento tácito da indústria, mercado e empresa (Lee et al., 2003). A atuação mais ativa do patriarca dificulta existência de um sistema de RH, a implantação e a liberdade de atuação do setor de RH dependem de uma atitude pessoal do patriarca, em regra, existe uma lógica de negociação fortemente informal e individual das medidas de RH nestas empresas, que se baseia na simpatia pessoal e na lealdade percebida dos colaboradores ao seu patriarca (López-Pérez et al., 2018).

Neste tipo de empresa, o estabelecimento de uma Gestão de Recursos Humanos profissional é importante no planejamento sucessório e o possível

estabelecimento de uma equipe de gestão não familiar para apoiar potenciais sucessores (Ali et al., 2019). Entretanto, as empresas patriarcais podem implementar sistemas de gestão de recursos humanos para transferir competências para os funcionários, enquanto os direitos de tomada de decisão permanecem com o patriarca (Hoon et al., 2019).

Já o modelo da família operacionalmente ativa é frequentemente encontrado em empresas de média e alta complexidade, bem como em empresas familiares de pequeno e médio porte, neste modelo as famílias administram os negócios operacionais como uma equipe de alta administração, enquanto a geração sucessora e os parentes podem ocupar outros cargos de gestão (Firfiray et al., 2018).

O forte espírito de equipe na família é um fator chave de sucesso, nas empresas operacionalmente ativa, muitas vezes já existem abordagens profissionais de RH, pelo menos na maioria dos casos existem departamentos de RH formalizados e elementos individuais de RH (Firfiray et al., 2018). Devido à influência estabilizadora e à confiança na família proprietária, tais empresas são valorizadas como empregadoras pelos funcionários de produção, pois prometem certa segurança no emprego (Gottschalck et al., 2019).

Por outro lado, essas empresas familiares têm maiores dificuldades em atrair especialistas e executivos, pois só oferecem oportunidades limitadas de avanço de carreira para não membros da família (Hauswald et al., 2015). Ao mesmo tempo, a liberdade criativa destas empresas familiares é muitas vezes limitada por somente os membros da família serem incluídos nas decisões estratégicas, que são tomadas na família empreendedora e não na empresa (Hamza et al., 2021).

Esse modelo de governança é a principal dificuldade que essas empresas têm para encontrar e reter bons especialistas e executivos cuja vontade de avançar e moldar suas carreiras pode ser reprimida por estar nestas empresas familiares (Gottschalck et al., 2019). Conforme os autores, as oportunidades de avanço são o motivador central e a liberdade criativa percebida é um fator importante para a fidelização dos funcionários, principalmente os talentos, e esses fatores motivadores não são oferecidos por essas empresas.

No entanto, esses problemas são colocados em perspectiva à medida que o tamanho da empresa aumenta e o número de acionistas operacionalmente ativos diminui (Gottschalck et al., 2019). Com a redução da influência dos acionistas na empresa a profissionalização da Gestão de Recursos Humanos é promovida mais ativamente, permitindo que haja uma melhor gestão dos talentos da empresa (Trullen et al., 2020). Com base nesse contexto foi construída a seguinte hipótese desse estudo:

H5: A centralização de poder impacta positivamente na intenção de rotatividade em empresas familiares.

## 2.7 GESTÃO DE TALENTOS

A Gestão de Talentos é identificada como uma prática em que a gestão de recursos humanos da empresa, através de políticas de atração, desenvolvimento e retenção dos talentos obtém vantagem competitiva (Collings et al., 2019), ligando a estratégia geral da empresa a gestão de recursos humanos e a gestão de talentos (Boon et al., 2018).

Mas a prática da gestão de talentos encontra algumas barreiras nas empresas familiares, entre as quais destacam-se: a centralização na tomada de decisão por parte do proprietário da empresa, geralmente as práticas da gestão de talentos são desencorajadas em detrimento da rede social da família (Gallardo-Gallardo et al., 2015). Outro ponto é a substituição das práticas formais de recursos humanos por uma lógica familiar específica, baseada no nepotismo (Cruz et al., 2014; Kellermanns et al., 2012; Zientara & Bohdanowicz-Godfrey, 2015; Samara & Arenas, 2017). E por último a aversão ao risco por parte das empresas familiares influencia o baixo investimento em gestão de talentos (Basco et al., 2023).

O baixo investimento em gestão de talentos atrelado a um tão comum caráter patriarcal dessas empresas muitas das vezes geram dificuldades na implantação de uma gestão de recursos humanos devido à dificuldade de transferir competências do gestor da empresa para um funcionário responsável pela gestão de recursos humanos (Hoon et al., 2019). O papel central da gestão de recursos humanos nas empresas familiares deve ser trazer inovação, crescimento e prosperidade para a organização através de boas práticas da gestão de talentos (Paderna et al., 2020). Contudo, as empresas familiares geralmente tomam medidas injustas visando a preservação da sucessão, se tornando assim comum que as empresas ofereçam tratamento diferente para os membros da família controladora da empresa (Cruz et al., 2014; Samara & Arenas, 2017).

Dada uma dinâmica multifacetada que a gestão de recursos humanos encontra em empresas familiares (Eddleston & Kellermanns, 2007), como tradição familiar (Suddaby & Jaskiewicz, 2020) e interesses familiares, gerir esses talentos tem sido desafiador (Rau et al., 2019). A atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos

são as principais preocupações da gestão, pois eles podem afetar o desenvolvimento estratégico, produtividade e competitividade de uma empresa (Hongal & Kinange, 2020). A gestão de talentos deve envolver as iniciativas, o diálogo e o envolvimento com as empresas para contratar, reter e desenvolver o talento necessário para atingir os objetivos dos negócios (Cascio & Boudreau, 2016).

Para a implementação bem-sucedida da gestão de recursos humanos e da gestão de talentos, a responsabilidade por esta área de atuação deve estar no mesmo nível em que são tomadas as demais decisões estratégicas (Anwar & Abdullah, 2021) e sob responsabilidade de um profissional de recursos humanos e não de um membro da família ou do próprio proprietário (Hoon et al., 2019).

Sparrow (2019) argumenta que quanto mais os gestores se preocuparem com as habilidades e conhecimentos de seus trabalhadores, maiores serão a sua influência no desempenho organizacional, contribuindo para a vantagem competitiva. Assim, esses gestores, inspiram a satisfação destes funcionários em suas respectivas funções (Pandita & Ray, 2018), fazendo o trabalhador sentir-se empoderado e valorizado pela organização (King & Vaiman, 2019).

No entanto, nas empresas familiares em particular, percebe-se que as decisões estratégicas são tomadas menos com base em uma estratégia fixa e mais nos valores e ideias da família empreendedora (Astrachan et al., 2018). A governança das empresas familiares difere das não familiares em sua gestão corporativa principal no seguinte aspecto: os membros da família por ocuparem os principais papéis organizacionais acabam controlando direta e indiretamente as decisões gerenciais (Basco et al., 2023).

Na contramão das empresas familiares, as grandes empresas estão cada vez mais conseguindo perceber o potencial da gestão de competências operacionais (Peters et al., 2019). Para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), e principalmente para aquelas que são familiares, a implementação da gestão por competências traz desafios específicos e potenciais barreiras (Caputo et al., 2018), em comparação com as grandes corporações, que geralmente podem contar com uma vasta experiência e recursos financeiros e humanos consideráveis (Lewis & Heckman, 2006).

Nessa perspectiva de déficit, também se argumenta que as PMEs familiares são menos orientadas estrategicamente do que as grandes empresas (Williams Jr et al., 2019). As PMEs familiares não apresentam desvantagens sistemáticas em termos de adaptabilidade ao desenvolvimento e utilização de competências dinâmicas (Harsch & Festing, 2020). Um estudo de Borch e Madsen (2007) mostrou que o desenvolvimento estratégico nas PMEs familiares pode ser promovido por meio de habilidades dinâmicas.

Nesse sentido, as estruturas enxutas e as hierarquias planas permitem um alto nível de flexibilidade, para que as PMEs possam reagir rapidamente às mudanças em seu ambiente (Harsch & Festing, 2020). A menor complexidade estrutural também é acompanhada por maior transparência interna, de modo que muitas vezes é mais fácil para os funcionários reconhecerem sua contribuição para o resultado econômico geral da organização (Hamadamin & Atan, 2019).

A estrutura plana das empresas familiares tem um efeito altamente positivo na ativação de funcionários para projetos de mudança, resultando em maior eficiência econômica e desempenho (Hamadamin & Atan, 2019). Conforme os autores, a gestão orientada por competências apresenta maior crescimento de vendas, melhor

rentabilidade, menos conflitos e problemas de motivação dentro da força de trabalho e maior capacidade de inovação. Tais benefícios podem ser atribuídos a um alto nível de identificação com a visão corporativa e ações empreendedoras por parte dos funcionários (Luan et al., 2018). A proximidade da gestão com as atividades de implementação pode ter um efeito igualmente positivo, nas PMEs familiares há menos distância entre os funcionários operacionais e a gestão (Davidescu et al., 2020). Com base nesse contexto foi construída a hipótese H6 que se subdivide em 5 afirmações:

H6: A gestão de talentos modera a relação entre: a) satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em empresas familiares; b) engajamento no trabalho e intenção de rotatividade em empresas familiares; c) expectativa de carreira e intenção de rotatividade em empresas familiares; d) nepotismo e intenção de rotatividade em empresas familiares; e) centralização de poder e intenção de rotatividade em empresas familiares.

## 2.8 MODELO TEÓRICO

O modelo proposto foi construído com base na justificativa de que empresas familiares que promovem atitudes de trabalho justas ao invés de tratamento preferencial conseguem reter seus talentos (Waterwall & Alipour, 2021; Basco et al., 2023). O modelo proposto buscou testar a relação entre as variáveis independentes (satisfação com o trabalho, o engajamento, a expectativa de carreira, o nepotismo/favoritismo e centralização de poder) e a variável dependente (intenção rotatividade) e a influência que a variável moderadora (gestão de talentos) tem sobre ao demais construtos. A Figura 1 apresenta essa construção do modelo teórico.

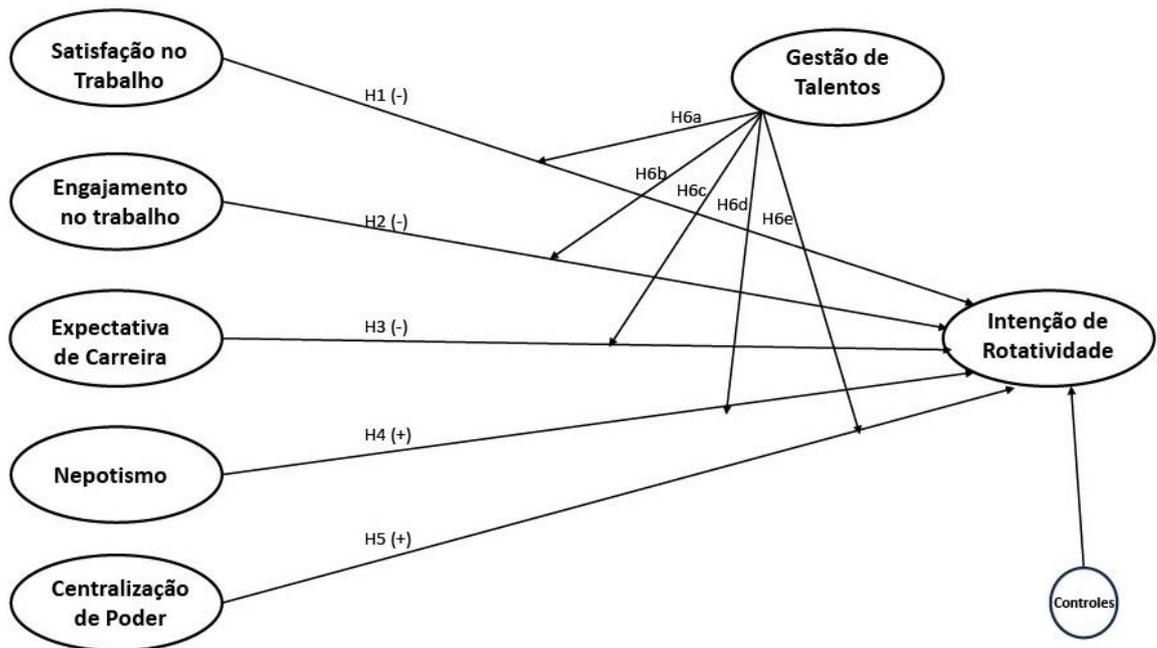


Figura 1. Modelo Proposto / Fonte: Elaborado pelo autor.

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo foi identificar o papel moderador da gestão de talentos nas relações entre satisfação no trabalho, engajamento, expectativa de carreira, nepotismo e centralização de poder com a intenção de rotatividade em empresas familiares brasileiras. Para atingir o objetivo da pesquisa foi realizada uma pesquisa com abordagem quantitativa, de caráter descritivo, com uso de dados primários e corte transversal.

O campo de estudo desta pesquisa foi composto por empresas familiares brasileiras e a população-alvo foi composta por funcionários e ex-funcionários de empresas familiares brasileiras. A amostra foi não probabilística e por acessibilidade, formada por profissionais e ex-profissionais de empresas familiares brasileiras.

A coleta de dados foi feita por meio de questionário eletrônico, Google Forms e distribuído por mídias sociais como WhatsApp, Facebook e Instagram. A coleta de dados foi realizada entre o dia 16 de outubro de 2023 e o dia 26 de outubro de 2023. Foi utilizada a técnica bola de neve, ou seja, para todo respondente do questionário foi solicitado que divulgasse para outros possíveis respondentes. Dessa forma, foram obtidas 453 respostas.

O questionário foi inicialmente composto por um texto explicativo, apresentando o estudo, e destacando o objetivo e a confidencialidade dos dados. A seguir, para verificar se o respondente pertencia à população desta pesquisa foi inserida uma pergunta de controle: “A empresa em que trabalha atualmente (ou já trabalhou) é controlada por uma única pessoa ou uma única família?”

A segunda parte do questionário iniciou-se com 4 afirmações sobre rotatividade, onde teve-se como exemplos: “Tenho um pressentimento de que vou deixar esta empresa em breve”, e “Tenho certeza de que deixarei esta empresa em 3 anos” (Memili et al., 2020). Sobre satisfação na carreira optou-se por 5 afirmações, onde teve-se como exemplos: “Estou satisfeito com o sucesso que alcancei em minha carreira”, e “Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir meus objetivos gerais de carreira” (Hofmans et al., 2008).

Em seguida, sobre engajamento foram utilizadas 5 afirmações, onde teve-se como exemplos: “Meu trabalho consome; estou totalmente envolvido”, e “Estou totalmente engajado neste trabalho” (Saks, 2006). No construto expectativa de carreira foram utilizadas 9 afirmações, onde teve-se como exemplos: “Espero me tornar um líder em minha área profissional”, e “Espero subir em qualquer organização ou empresa em que trabalho” (Gray & O’Brien, 2007).

Sobre nepotismo optou-se por 4 afirmações, onde teve-se como exemplos: “Executivos de alto escalão em minha organização têm dificuldade em rebaixar ou demitir familiares e amigos” e “As expectativas de familiares e amigos de executivos de alto nível são priorizadas em minha empresa” (Lim et al., 2023). Sobre centralização de poder foram utilizadas 5 afirmações, onde teve-se como exemplos: “Pouca ação pode ser tomada aqui até que um supervisor aprove uma decisão”, e “Um funcionário que deseja tomar suas próprias decisões seria rapidamente desencorajado aqui” (Katsikea et al., 2011).

E por fim sobre gestão de talentos foram utilizadas 4 afirmações, onde teve-se como exemplos: “Minha empresa identifica os cargos críticos alinhados com as estratégias de negócios”, e “Minha empresa tem um banco de talentos (funcionários)

na organização” (Jayaraman, 2018). Todas essas afirmações foram medidas por uma escala do tipo Likert de 5 pontos, que variam de 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – nem discordo nem concordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente.

Na parte final do questionário foram estabelecidas 6 perguntas de caracterização demográfica dos respondentes, que foram, sexo, idade, escolaridade, estado civil, número de filho e tempo na empresa. Antes da divulgação do questionário foi realizado um pré-teste para verificar possíveis falhas, de escrita ou entendimento. Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados estatisticamente através da Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais, utilizando o *software* Smart PLS, versão 4.0 em duas etapas.

Para avaliação do modelo de mensuração, que foi a etapa 1, foi utilizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) (Hair Jr. et al., 2020). Para avaliar a validade convergente, foi utilizada a Variância Média Extraída e a Correlação de Pearson (Hair Jr. et al., 2019). A confiabilidade dos construtos foi avaliada por meio do Alfa de Cronbach e da Confiabilidade Composta (Hair Jr. et al., 2009; Hair Jr. et al., 2020). A validade discriminante foi mensurada através das cargas cruzadas (*cross loading*), critério de Fornell e Larcker (1981) e HTMT, para verificar a dissimilaridades entre os construtos (Hair Jr. et al., 2009; Hair Jr. et al., 2020). A mensuração das cargas cruzadas foi feita a fim de indicar se os construtos são independentes um do outro, medido por cargas fatoriais presentes em cada construto (Hair Jr. et al., 2009).

Após validação do modelo de mensuração, seguiu-se para a etapa 2, onde foi validado o modelo estrutural. Primeiro foi feito um teste para verificar a influência que

as variáveis de controle têm sobre as variáveis endógenas (Hair Jr. et al., 2009). Logo após, foram testadas as hipóteses com e sem as variáveis de controle.

E finalizando a avaliação do modelo estrutural realizou-se o a avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) para prever a precisão do modelo e o  $Q^2$  para determinar a relevância preditiva (Hair Jr. et al., 2009; Hair Jr. et al., 2020). Foram também avaliados o Fator de Inflação da Variância (VIF), para medir a colinearidade entre os construtos foi feito o *Inner* VIF e para medir a colinearidade entre os indicadores dos construtos foi utilizado o *Outer* VIF (Suhayat et al., 2023; Hair Jr. et al., 2019).

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra, composta por 453 participantes, apresenta uma distribuição diversificada em relação a diferentes características demográficas. Em relação ao sexo, observa-se que 53.7% dos participantes são do sexo feminino, totalizando 243 indivíduos, enquanto 46.3% são do sexo masculino, representando 210 participantes.

Quando analisados a faixa etária dos participantes, percebeu-se uma variedade significativa. A maior proporção de participantes encontrou-se na faixa de 18 a 25 anos, totalizando 106 indivíduos (23.4%). Logo em seguida, temos as faixas etárias de 26 a 30 anos e 31 a 35 anos, cada uma com 70 participantes (15.4% cada). Essa distribuição sugere uma amostra predominantemente jovem, mas também inclui uma parcela considerável de participantes em faixas etárias mais maduras, como 36 a 40 anos, 41 a 45 anos, 51 a 55 anos, 61 ou mais, 46 a 50 anos e 56 a 60 anos, com 54, 42, 42, 26, 23 e 20 participantes, respectivamente.

No que diz respeito à escolaridade, os resultados revelam uma diversidade educacional. A maioria dos participantes possui Ensino Superior (42.6%), o que equivale a 193 indivíduos. Em seguida, tem-se Pós-graduação / MBA (24.3%), com 110 participantes, e Ensino Médio / Técnico (24.7%), representado por 112 participantes. As demais categorias incluem Ensino Fundamental (4.6%), Mestrado ou Doutorado (3.1%) e outros (0.7%).

Quando analisados o estado civil dos participantes, observa-se que a maioria está casada ou em união estável (51.5%), totalizando 233 indivíduos. Por outro lado, 39.8% dos participantes são solteiros, representando 180 indivíduos. As demais categorias incluem separado ou divorciado (6.6%), Viúvo (1.1%) e outros (1.1%).

Em seguida o tempo de empresa, que é o tempo em que esses funcionários trabalharam ou ainda trabalham nestas empresas familiares, a maioria (40,1%) está ou esteve empregada de 1 a 3 anos, o que mostra que esses funcionários não costumam ficar muito tempo neste tipo de empresa.

Por fim, em relação ao número de filhos, a maioria dos participantes não tem filhos (49.9%), seguida por aqueles com 1 a 2 filhos (42.6%). Uma parcela menor possui 3 a 4 filhos (6.6%), enquanto apenas 0.9% têm mais de 4 filhos.

Essa análise detalhada da amostra evidencia uma diversidade significativa em termos de sexo, faixa etária, escolaridade, estado civil, tempo de empresa e número de filhos, o que confere robustez e representatividade aos dados coletados. A tabela com essas informações foi disponibilizada no Apêndice G.

## Capítulo 4

### 4 RESULTADOS

#### 4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Findado a coleta de dados, utilizando o software SmartPLS 4.0, foram feitas as mensurações para validar os construtos que compõem o modelo proposto. Primeiramente foi feita a Análise de Componentes Confirmatória (ACC), começando pela mensuração das cargas fatoriais, que devem ter valores acima de 0,708 para garantir a validade convergente (Hair Jr. et al., 2019). A principal função da análise fatorial confirmatória é certificar a estrutura dos constructos teóricos propostos com métricas de coerência interna e de relação entre as variáveis observadas e seus respectivos constructos.

Após a mensuração os indicadores EM2, EM3 e EM4 do construto Engajamento, os indicadores EC3, EC5, EC6, EC7 e EC8 do construto Expectativa de Carreira, o indicador NP3 do construto Nepotismo, o indicador CP2 do construto Centralização de Poder, apresentaram cargas menores que o recomendado e foram excluídos. E o indicador RO4 também foi retirado posteriormente para corrigir o Alfa de Cronbach. Sendo assim, as cargas fatoriais foi apresentado na Tabela 1.

TABELA 1: QUADRO DE CONSTRUTOS

CONSTRUTOS	CÓD.	INDICADORES	CARGAS FATORIAIS
Satisfação no trabalho (SC)	SC1	Estou satisfeito com o sucesso que alcancei em minha carreira.	0,864
	SC2	Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir meus objetivos gerais de carreira.	0,879
	SC3	Estou satisfeito com o progresso que fiz em direção cumprindo meus objetivos financeiros.	0,780
	SC4	Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir minhas metas de progresso.	0,767
	SC5	Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir minhas metas de desenvolvimento de novas habilidades.	0,758
Engajamento no trabalho (EM)	EM1	Eu realmente me “jogo” no meu trabalho.	0,805
	EM2	Às vezes, estou tão envolvido com meu trabalho que perco a noção do tempo.	Excluída
	EM3	Meu trabalho consome; estou totalmente envolvido.	Excluída
	EM4	Muitas vezes minha mente divaga e penso em outras coisas enquanto faço meu trabalho.	Excluída
	EM5	Estou totalmente engajado neste trabalho	0,902
Expectativa de carreira (EC)	EC1	Espero me tornar um líder em minha área profissional.	0,801
	EC2	Quando eu estiver estabelecido em minha carreira, gostaria de gerenciar outros funcionários.	0,848
	EC3	Não pretendo dedicar energia para ser promovido na organização ou negócio em que trabalho.	Excluída
	EC4	Quando estiver estabelecido em minha carreira, gostaria de treinar outras pessoas.	0,818
	EC5	Espero subir em qualquer organização ou empresa em que trabalho.	Excluída
	EC6	Alcançar o status de liderança em minha carreira não é tão importante para mim.	Excluída
	EC7	Uma vez concluído o nível básico de educação necessário para um determinado trabalho, não vejo necessidade de continuar na escola.	Excluída
	EC8	Acho que gostaria de fazer pós-graduação na minha área profissional de interesse	Excluída
Nepotismo (NP)	NP1	Os funcionários da minha empresa sempre sentem que precisam de alguém que conheçam (família, amigo) em uma posição de alto nível na empresa.	0,737
	NP2	Os supervisores em minha empresa têm medo de subordinados relacionados a executivos de alto escalão.	0,762
	NP3	Sou sempre cuidadoso ao falar com familiares ou amigos de executivos de alto escalão em minha organização.	Excluída
	NP4	As expectativas de familiares e amigos de executivos de alto nível são priorizadas em minha empresa.	0,745
	NP5	Executivos de alto escalão em minha organização têm dificuldade em rebaixar ou demitir familiares e amigos.	0,748

Centralização de poder (CP)	CP1	Mesmo pequenos assuntos devem ser encaminhados a alguém superior para uma resposta final.	0,72
	CP2	Tenho que perguntar ao meu gerente imediato antes de fazer qualquer coisa.	Excluída
	CP3	Qualquer decisão que eu tomar deve ter a aprovação do meu gerente imediato.	0,755
	CP4	Pouca ação pode ser tomada aqui até que um supervisor aprove uma decisão.	0,855
	CP5	Um funcionário que deseja tomar suas próprias decisões seria rapidamente desencorajado aqui.	0,819
Intenção de Rotatividade (RO)	RO1	Tenho um pressentimento de que vou deixar esta empresa em breve.	0,846
	RO2	Tenho certeza de que deixarei esta empresa em 3 anos.	0,866
	RO3	Existem oportunidades de carreira limitadas para mim nesta empresa e pretendo sair.	0,862
	RO4	Pretendo ficar nesta empresa por muito tempo.	Excluída

Fonte: Dados de Pesquisa. / Nota: Numero de observações = 453

Primeiro passo para a avaliação da validade convergente foi calcular a Variância Média Extraída (AVE), que deve ter cargas superiores as 0,500, os resultados deste estudo apresentaram valores entre 0,560 a 0,736 (Hair Jr. et al., 2019). Dando prosseguimento a avaliação da validade convergente foi verificado a Correlação de Spearman ( $\rho_A$ ), os valores variaram de 0,666 a 0,876, a literatura considera valores acima de 0,500 uma correlação forte (Cohen, 1992).

Em seguida para finalizar a avaliação da confiabilidade dos construtos foi mensurada a Confiabilidade Composta, os valores devem ser entre 0,700 e 0,950 de acordo com a literatura (Hair Jr. et al., 2019). Os valores apresentados no trabalho estão entre 0,836 e 0,905, portanto dentro do recomendado.

**TABELA 2: VALIDADE CONVERGENTE**

	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Correlação de Spearman</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>
Centralização de Poder	0,802	0,828	0,868	0,623
Engajamento no trabalho	0,640	0,684	0,844	0,731
Expectativa de Carreira	0,762	0,764	0,862	0,676
Gestão de Talentos	0,772	0,789	0,854	0,594
Intenção de Rotatividade	0,822	0,830	0,893	0,736
Nepotismo	0,738	0,740	0,836	0,560
Satisfação no trabalho	0,869	0,876	0,906	0,658

Fonte: Dados de Pesquisa / Nota: Numero de observações = 453

Logo após foi feita a avaliação da confiabilidade dos construtos, por meio do Alfa de Cronbach foi medida a consistência interna dos construtos, Hair Jr. et al. (2019) recomenda valores acima de 0,700, observou-se que o construtor Engajamento apresentou resultado 0,640 (abaixo do recomendado), mas a permanência do construtor, de acordo Hair Jr. et al. (2009) se justifica para não afetar a validade de conteúdo do modelo.

E para finalizar a validação do modelo de mensuração foi feita a avaliação da validade discriminante. A primeira etapa consistiu em fazer uma análise das cargas cruzadas. Conforme mostrado no Apêndice C, os valores das cargas dos construtos foram maiores em suas respectivas variáveis latentes do que nas demais.

Em seguida foi dada continuidade a verificação da validade discriminante através do critério de Fornell e Larcker (1981), que diz que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser superior às correlações dos demais construtos do modelo. Como mostra a Tabela 3, os valores foram alcançados, conforme pode ser observado nos valores destacados, evidenciando assim a validade discriminante.

**TABELA 3: VALIDADE DISCRIMINANTE (FORNELL & LARCKER)**

	Centralização de Poder	Engajamento	Expectativa de Carreira	Intenção de Rotatividade	Nepotismo	Satisfação de carreira
Centralização de Poder	<b>0,790</b>					
Engajamento no trabalho	-0,065	<b>0,856</b>				
Expectativa de Carreira	-0,017	0,413	<b>0,822</b>			
Intenção de Rotatividade	0,342	-0,219	-0,055	<b>0,858</b>		
Nepotismo	0,628	-0,057	-0,043	0,380	<b>0,748</b>	
Satisfação no trabalho	-0,107	0,534	0,303	-0,286	-0,110	<b>0,811</b>

Fonte: Dados de Pesquisa / Nota: Numero de observações = 453

E para finalizar a validade discriminante, verificou-se as dissimilaridades entre os construtos através do critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), que analisa as dissimilaridades entre os construtos (Henseler et al., 2015). Os resultados apresentados pelo estudo ficaram entre 0,077 e 0,796, estão dentro dos valores aceitáveis, conforme os autores citados, que sugerem valores abaixo de 0,850.

**TABELA 4: VALIDADE DISCRIMINANTE - HTMT**

	Centralização de Poder	Engajamento	Expectativa de Carreira	Intenção de Rotatividade	Nepotismo	Satisfação de carreira
Centralização de Poder						
Engajamento no trabalho	0,140					
Expectativa de Carreira	0,083	0,593				
Intenção de Rotatividade	0,401	0,289	0,077			
Nepotismo	0,796	0,127	0,097	0,480		
Satisfação no trabalho	0,137	0,699	0,362	0,337	0,137	

Fonte: Dados de Pesquisa / Nota: Numero de observações = 453

## 4.2 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Validados os construtos, foram realizados os testes de hipóteses a partir da Modelagem de Equações Estruturais *Structural Equation Modeling* (SEM) por Mínimos Quadrados Parciais. Primeiramente foi efetuada a ligação de todas as variáveis de controle (sexo, idade, escolaridade, estado civil, número de filhos e tempo de empresa) com o construto endógeno (Intenção de Rotatividade) para observar quais variáveis de controle podem afetar o construto Intenção de Rotatividade.

Averiguou-se que as variáveis de controle com efeito significativo foram, sexo ( $p < 0,05$ ) e tempo de empresa ( $p < 0,01$ ). As outras variáveis de controle (idade, escolaridade, estado civil, filhos) não apresentaram resultados significativos nas relações com o construto endógeno do modelo e, portanto, foram excluídas das análises seguintes. Os resultados foram apresentados na Tabela 5.

**TABELA 5: VARIÁVEIS DE CONTROLE**

	Coeficientes	p-valor
ESCOLARIDADE -> Intenção de Rotatividade	-0,001	0,985
ESTADO CIVIL -> Intenção de Rotatividade	0,016	0,750
FILHOS -> Intenção de Rotatividade	0,006	0,910
IDADE -> Intenção de Rotatividade	-0,008	0,896
SEXO -> Intenção de Rotatividade	0,096	0,041*
TEMPO DE EMPRESA -> Intenção de Rotatividade	-0,228	0,000**

Fonte: Dados de Pesquisa / Numero de observações = 453 / Nota: \*\* p-valor < 0,01; \* p-valor < 0,05.

Continuando a análise, passou-se a verificação das hipóteses sem as variáveis de controle e os resultados foram que as hipóteses H1, H2, H4 e H5 foram suportadas, ao passo que as hipóteses H3, H6a, H6b, H6c, H6d e H6e não foram suportadas. Para finalizar essa etapa foi então testado as hipóteses com as variáveis de controle, onde as hipóteses H1, H2, H4 e H5 foram suportadas, ao passo que as hipóteses H3, H6a,

H6b, H6c, H6d e H6e não foram suportadas. Esses resultados podem ser verificados na tabela 6.

**TABELA 6: RESULTADOS TESTES DE HIPÓTESES**

Hipótese		Sem controle			Com controle		
		Coeficiente	f <sup>2</sup>	p-valor	Coeficiente	f <sup>2</sup>	p-valor
H1	Satisfação no trabalho -> Intenção de Rotatividade	-0,159	0,009	0,003**	-0,144	0,006	0,005**
H2	Engajamento no trabalho -> Intenção de Rotatividade	-0,13	0,011	0,009**	-0,113	0,008	0,018*
H3	Expectativa de carreira -> Intenção de Rotatividade	-0,035	0,002	0,512	-0,034	0,002	0,511
H4	Nepotismo -> Intenção de Rotatividade	0,215	0,060	0,000**	0,214	0,063	0,000**
H5	Centralização de poder -> Intenção de Rotatividade	0,154	0,016	0,004**	0,132	0,012	0,011*
H6a	Gestão de Talentos x Satisfação no trabalho-> Intenção de Rotatividade	-0,057	0,003	0,239	-0,049	0,002	0,298
H6b	Gestão de Talentos x Engajamento no trabalho-> Intenção de Rotatividade	0,012	0,001	0,797	0,005	0,000	0,910
H6c	Gestão de Talentos x Expectativa de carreira -> Intenção de Rotatividade	0,046	0,003	0,53	0,049	0,003	0,501
H6d	Gestão de Talentos x Nepotismo -> Intenção de Rotatividade	-0,025	0,000	0,641	-0,016	0,001	0,750
H6e	Gestão de Talentos x Centralização de poder -> Intenção de Rotatividade	0,006	0,000	0,913	0,001	0,000	0,989

Fonte: Dados de pesquisa / Numero de observações = 453 / Nota: \*\* p-valor < 0,01; \* p-valor < 0,05

Continuando a avaliação do modelo estrutural, verificou-se a precisão do modelo, por meio do Coeficiente de Determinação de Pearson (R<sup>2</sup>), de acordo com Hair Jr. et al., 2019 para ser aceitável deve ter um valor mínimo de 0,25. Os resultados

do estudo, tanto com as variáveis de controle quanto sem elas, demonstraram um  $R^2$  superior ao valor mínimo recomendado pelo autor, sendo 0,292 com as variáveis de controle e 0,272 sem elas. No entanto, é aconselhável cautela na interpretação dos resultados devido à proximidade desses valores em relação ao mínimo recomendado.

E por fim para concluir a avaliação do modelo estrutural, verificou-se a Relevância Preditiva ( $Q^2$ ), que indica relevância preditiva de um construtor dentro do modelo, que de acordo com Hair Jr. et al. (2019) deve ter valor superior a 0 (zero). Os resultados obtidos no estudo tanto com as variáveis de controle como sem elas se mostraram satisfatórias de acordo com a recomendação do autor, 0,239 o  $Q^2$  com as variáveis controle e 0,222 sem as variáveis e podem ser observados na tabela 7.

**TABELA 7: AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL**

	Com controle			Sem controle		
	$R^2$	$R^2$ ajustado	$Q^2$	$R^2$	$R^2$ ajustado	$Q^2$
Intenção de Rotatividade	0,292	0,272	0,239	0,272	0,253	0,222

Fonte: Dados de Pesquisa / Nota: Numero de observações = 453

Ainda nessa análise foi verificado o Indicador de Cohen ( $f^2$ ), apresentado no Apêndice F, que avalia modelos estatísticos ajustados a um conjunto de dados para determinar qual modelo melhor se ajusta à população da qual os dados são extraídos. Para os tamanhos de efeito variam entre pequenos (0,02), médios (0.15) e grandes (0.35) (Cohen, 1992).

Por último, mensurou-se o fator de inflação da variância (VIF), para identificar possíveis problemas de colinearidade no modelo. De acordo com Hair Jr. et al., 2019 o VIF deve ter valores inferiores a 5, os testes com e sem variáveis de controle apresentaram resultados satisfatórios. Os resultados com as variáveis de controle foram de 1,378 a 2,043, já o teste sem as variáveis de controle foram de 1,377 a 2,037,

conforme Apendice D. O modelo estrutural pode ser observado com seus resultados na Figura 2.

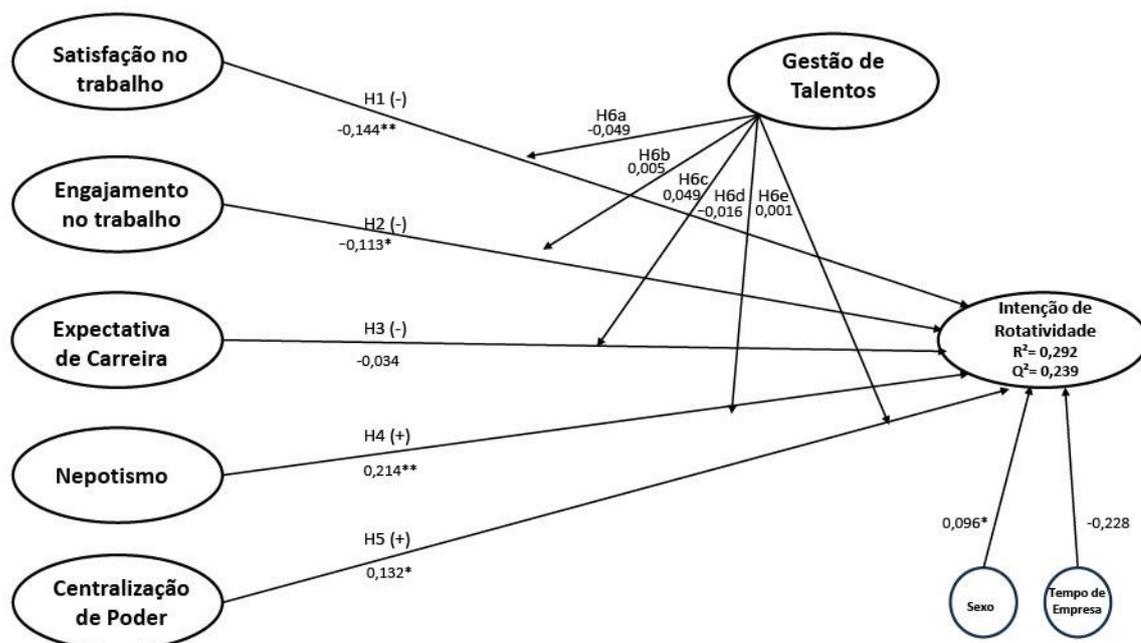


Figura 2 / Nota: \*\* p-valor < 0,01; \* p-valor < 0,05

### 4.3 TESTES DE HIPÓTESES

De acordo com os resultados apresentados é possível afirmar que a hipótese H1 que sugeriu que a satisfação no trabalho impacta negativamente na intenção rotatividade, foi suportada com os seguintes indicadores ( $\Gamma = -0,144$ ;  $f^2 = 0,006$ ; p-valor < 0,01). De maneira similar, a hipótese H2, que propôs que o engajamento no trabalho impacta negativamente na intenção de rotatividade, foi suportada como demonstraram seus indicadores ( $\Gamma = -0,113$ ;  $f^2 = 0,008$ ; p-valor < 0,05).

Entretanto, a hipótese H3, que sugeriu que a expectativa de carreira impacta negativamente na intenção de rotatividade, não foi suportada, conforme demonstraram seus indicadores ( $\Gamma = -0,034$ ;  $f^2 = 0,002$ ; p-valor = 0,511). Já a hipótese

H4, que sugeriu que o nepotismo impacta negativamente na intenção rotatividade, foi suportada conforme pode ser observado pelos seus indicadores ( $\Gamma = 0,214$ ;  $f^2 = 0,063$ ;  $p\text{-valor} < 0,01$ ). De forma semelhante, hipótese H5, que sugeriu que a centralização de poder impacta positivamente na intenção de rotatividade também foi suportada ( $\Gamma = 0,132$ ;  $f^2 = 0,012$ ;  $p\text{-valor} < 0,05$ ).

Já as hipóteses H6a, H6b, H6c, H6d e H6e não foram suportadas, conforme demonstraram respectivamente seus indicadores ( $\Gamma = -0,049$ ;  $f^2 = 0,002$ ;  $p\text{-valor} = 0,298$ ); ( $\Gamma = 0,005$ ;  $f^2 = 0,000$ ;  $p\text{-valor} = 0,910$ ); ( $\Gamma = 0,049$ ;  $f^2 = 0,003$ ;  $p\text{-valor} = 0,501$ ); ( $\Gamma = -0,016$ ;  $f^2 = 0,001$ ;  $p\text{-valor} = 0,750$ ); ( $\Gamma = 0,001$ ;  $f^2 = 0,000$ ;  $p\text{-valor} = 0,989$ ). Assim segue a apresentação da síntese do resultado na Tabela 8.

**TABELA 8: RESULTADO TESTE DE HIPÓTESES**

	Hipótese	Relação
Satisfação no trabalho -> Intenção de Rotatividade	H1	Suportada
Engajamento no trabalho -> Intenção de Rotatividade	H2	Suportada
Expectativa de carreira -> Intenção de Rotatividade	H3	Não Suportada
Nepotismo -> Intenção de Rotatividade	H4	Suportada
Centralização de poder-> Intenção de Rotatividade	H5	Suportada
Gestão de Talentos x Satisfação no trabalho -> Intenção de Rotatividade	H6a	Não Suportada
Gestão de Talentos x Engajamento no trabalho -> Intenção de Rotatividade	H6b	Não Suportada
Gestão de Talentos x Expectativa de carreira -> Intenção de Rotatividade	H6c	Não Suportada
Gestão de Talentos x Nepotismo -> Intenção de Rotatividade	H6d	Não Suportada
Gestão de Talentos x Centralização de poder -> Intenção de Rotatividade	H6e	Não Suportada

Fonte: Dados de Pesquisa / Nota: Numero de observações = 453

## Capítulo 5

### 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados apresentados, a hipótese H1, que indicou que a satisfação no trabalho impacta negativamente na intenção rotatividade, foi suportada. Esses achados corroboram com os estudos de Khanin et al. (2012) que afirmaram que a insatisfação no trabalho está diretamente relacionada com a intenção de sair. A pesquisa de Li et al. (2020) também concluiu que a satisfação no trabalho pode influenciar diretamente na decisão dos funcionários em permanecer ou sair de uma organização.

Nesse estudo foi constatado que a satisfação no trabalho pode ser um fator importante em empresas familiares quando se trata da intenção de rotatividade dos funcionários. Mesmo que as dinâmicas em empresas familiares possam ser únicas em comparação com organizações não familiares, pode-se supor que os aspectos relacionados ao ambiente de trabalho e à satisfação dos funcionários podem desempenhar um papel significativo. Assim como em outras organizações, presume-se ser importante que as empresas familiares estejam atentas à satisfação dos funcionários, promovam um ambiente de trabalho saudável, ofereçam oportunidades de desenvolvimento e garantam que as práticas de gestão sejam justas e transparentes para minimizar a intenção de rotatividade.

Com relação a hipótese H2, que propôs que o engajamento no trabalho impacta negativamente na intenção de rotatividade, obteve-se a hipótese suportada. O resultado confirmou o estudo de Robertson e Cooper (2010) que destacaram que o engajamento é estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho,

caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Estes resultados também corroboraram os estudos de Anitha (2014) que mencionou que o engajamento pode ser um estado benéfico tanto para o funcionário quanto para a empresa porque com um funcionário envolvido com as suas atribuições tende a diminuir sua intenção de sair.

Com os resultados alcançados, pode-se supor que o engajamento no trabalho, que envolve a conexão emocional, o comprometimento e a motivação dos funcionários, pode ser um fator positivo na retenção de talentos. Reflete-se assim que funcionários engajados geralmente têm maior satisfação no trabalho e são mais propensos a permanecer em suas posições. No contexto de empresas familiares, onde dinâmicas familiares podem influenciar o ambiente de trabalho, o engajamento pode ser particularmente importante para superar desafios potenciais. Estabelecer práticas e políticas que promovam a equidade e o envolvimento de todos os funcionários pode ser essencial para garantir um ambiente de trabalho sustentável e saudável.

Em contrapartida, a hipótese H3, que sugeriu que a expectativa de carreira impacta negativamente na intenção de rotatividade, não foi suportada. Esses resultados ressaltam a natureza dinâmica das expectativas de carreira, conforme destacado por Tennakoon e Lasanthika (2020). Eles apontam que essas expectativas podem ser influenciadas por uma variedade de fatores, como valores, interesses e circunstâncias pessoais, que estão sujeitos a mudanças ao longo da vida de um indivíduo. Portanto, é necessário que as organizações familiares e os seus profissionais de recursos humanos reconheçam essa dinâmica e sejam ágeis para se

adaptarem às necessidades e expectativas em constante evolução dos funcionários, como enfatizado por Jawahar e Shabeer (2021).

Pode-se refletir que, em geral, a criação de uma expectativa de carreira está associada a uma menor intenção de rotatividade. Mas o trabalho não apresentou isso no contexto de empresas familiares. Entender as aspirações dos funcionários e fornecer oportunidades que estejam alinhadas com essas expectativas tende a ser desafios que precisam ser superados pelas empresas familiares. Reconhecer e recompensar os esforços dos funcionários pode contribuir para uma cultura de reconhecimento, o que pode impactar positivamente nas expectativas de carreira.

Já com relação a hipótese H4, que sugeriu que o nepotismo impacta positivamente na intenção rotatividade, essa hipótese também foi suportada. Os resultados reforçaram o que os achados do estudo de Walterwall e Alipour (2021) já destacaram, uma dinâmica organizacional singular, caracterizada por uma governança muitas vezes centralizada em um gestor patriarcal, e uma distinção clara entre funcionários familiares e não familiares pode levar a intenção de sair da empresa.

Sendo assim, esses resultados mostraram que os efeitos negativos do nepotismo podem promover um ambiente de trabalho menos equitativo em empresas familiares. Funcionários não familiares que percebem que as oportunidades de emprego ou promoção são favorecidas para membros da família podem se sentir desmotivados. Isso pode levar à crença de que o reconhecimento e a progressão na carreira não são baseados no mérito, mas sim em laços familiares, o que pode reduzir a satisfação no trabalho.

No que se refere a hipótese H5, que sugeriu que a centralização de poder impacta positivamente na intenção de rotatividade, também foi suportada. O resultado mostrou que a centralização de poder está positivamente ligada a intenção de rotatividade. Conforme evidenciado nos estudos de Hamza et al. (2021) que diz que a liberdade criativa destas empresas familiares é muitas vezes limitada por somente os membros da família serem incluídos nas decisões estratégicas, que são tomadas na família empreendedora e não na empresa.

Sobre isso, é possível refletir que a centralização extrema pode criar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam limitados em suas contribuições, tenham falta de autonomia e enfrentem desafios na comunicação e tomada de decisões, desestimulando-os e levando-os a intenção de deixar a empresa que inibe sua participação.

Já a hipótese H6a, que sugere que a gestão de talentos modera a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de sair, não encontrou suporte nos resultados. Isso contrasta com as afirmações de Pandita e Ray (2018), que destacam que a gestão de talentos inspira a satisfação dos funcionários em suas funções, e de King e Vaiman (2019), que afirmam que ela promove o sentimento de empoderamento e valorização por parte da organização.

Sobre isso, este estudo trouxe a reflexão de que, embora teoricamente esperasse-se que a gestão de talentos desempenhasse um papel na moderação da relação entre satisfação no trabalho e intenção de sair, os resultados revelaram uma discrepância com essa expectativa. Esse contraste com as afirmações de Pandita e Ray (2018) e de King e Vaiman (2019) levantam questionamentos sobre a eficácia das práticas de gestão de talentos adotadas pelas organizações envolvidas na

pesquisa. A falta de suporte para a hipótese H6a indica a complexidade subjacente a essas relações e sugere que outros fatores não considerados neste estudo podem estar influenciando a intenção de sair dos funcionários.

No que concerne à hipótese H6b, que propõe que a gestão de talentos modera a relação entre engajamento no trabalho e intenção de sair, os resultados do estudo não forneceram suporte para essa afirmação. Os resultados contradizem os estudos que defendem que a Gestão de Talentos deve apoiar os funcionários a compreender sua relação com a empresa e, assim, cultivar atitudes e comportamentos alinhados com os valores organizacionais (Khoreva et al., 2017). De acordo com Dillard e Osam (2021), a Gestão de Talentos, conduzida pelo departamento de Recursos Humanos e pelos gestores da empresa, incluindo empresas familiares, deve criar condições psicológicas propícias para níveis satisfatórios de engajamento.

Este estudo provocou uma reflexão sobre a discrepância observada em relação a pesquisas anteriores, exemplificadas pelos trabalhos de Khoreva et al. (2017) e Dillard e Osam (2021), destaca a complexidade das interações entre gestão de talentos, engajamento e intenção de sair. Os resultados contrários às previsões sugerem que a mera implementação de políticas de gestão de talentos pode não ser suficiente para influenciar significativamente a intenção de sair dos colaboradores. Isso levanta questões sobre a eficácia das práticas de gestão de talentos em proporcionar um ambiente de trabalho que promova o engajamento dos funcionários de empresas familiares e os mantenha comprometidos com a organização a longo prazo.

Já hipótese H6c, que postula que a gestão de talentos modera a relação entre expectativa de carreira e intenção de sair, não recebeu suporte dos resultados obtidos.

Eles indicam que gestão de talentos não exerce um efeito moderador significativo nessa relação. Esses achados contradizem os estudos de Kong et al. (2020), que afirmam que uma gestão de talentos eficaz pode identificar e aproveitar as habilidades e interesses individuais dos colaboradores, oferecendo-lhes tarefas desafiadoras e oportunidades de desenvolvimento alinhadas com suas expectativas e aspirações profissionais.

Neste contexto, este estudo suscita a reflexão de que a ausência de suporte identificada sugere uma disparidade em relação às expectativas teóricas e à pesquisa anterior, exemplificada pelo trabalho de Kong et al. (2020). Os resultados deste estudo sugeriram que as práticas de gestão de talentos implementadas pelas organizações familiares examinadas podem não estar efetivamente abordando as expectativas de carreira dos funcionários de forma a influenciar sua intenção de sair. Isso levanta questões sobre a adequação das estratégias de gestão de talentos adotadas e a necessidade de revisão e adaptação para melhor atender às necessidades e aspirações profissionais dos colaboradores. Além disso, ressalta a complexidade das relações entre gestão de talentos, expectativas de carreira e intenção de sair, indicando a importância de uma abordagem mais abrangente e personalizada na gestão de talentos para promover uma maior satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização.

Na sequência, no diz respeito a hipótese H6d, que diz que a gestão de talentos modera a relação entre nepotismo e a intenção de sair não foi suportada. Os resultados evidenciam que a substituição das práticas formais de recursos humanos, incluindo a gestão de talentos, por uma lógica familiar específica, baseada no

nepotismo (Cruz et al., 2014; Kellermanns et al., 2012; Zientara & Bohdanowicz-Godfrey, 2015; Samara & Arenas, 2017) leva a uma intenção de sair.

Neste contexto, este estudo trouxe a reflexão de que essa constatação desafia as concepções convencionais sobre a eficácia da gestão de talentos na promoção da mitigação de práticas como o nepotismo em empresas familiares. Levanta-se a questão sobre a eficácia das práticas e abordagens adotadas pelas organizações familiares estudadas nesta pesquisa em relação à gestão de talentos e destaca a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre as dinâmicas organizacionais que influenciam a intenção de sair dos funcionários.

E por fim na hipótese H6e, que sugere que a gestão de talentos modera a relação entre a centralização de poder e a intenção de sair também não foi suportada. Os resultados evidenciam que a implementação da gestão de talentos enfrenta desafios específicos nas empresas familiares, destacando-se a centralização na tomada de decisão pelo proprietário da empresa. Geralmente, as práticas de gestão de talentos são desencorajadas em favor das conexões sociais dentro da família (Gallardo-Gallardo et al., 2015).

Sobre isso, este estudo trouxe a reflexão que essa constatação lança luz sobre as complexidades únicas enfrentadas pelas empresas familiares na gestão de talentos e destaca a importância de compreender as dinâmicas organizacionais e culturais específicas desse contexto. Além disso, ressalta a necessidade de desenvolver estratégias e abordagens personalizadas que reconheçam e valorizem as peculiaridades das empresas familiares, ao mesmo tempo em que promovam práticas de gestão de talentos eficazes para manter uma força de trabalho engajada e produtiva.

## **Capítulo 6**

### **6 CONCLUSÃO**

O objetivo deste estudo foi identificar o papel moderador da gestão de talentos nas relações de satisfação no trabalho, engajamento, expectativa de carreira, nepotismo e centralização de poder com a intenção de rotatividade. Os resultados obtidos indicam que a Gestão de Talentos não demonstrou ter influência sobre as relações apresentadas neste estudo.

A pesquisa revelou um resultado, em certa medida, contraintuitivo sobre o papel da gestão de talentos nas dinâmicas organizacionais das empresas familiares. Embora se esperasse que uma gestão eficaz dos talentos pudesse impactar positivamente na satisfação no trabalho, engajamento, expectativas de carreira e até mesmo reduzir problemas como nepotismo e centralização de poder, os dados indicaram uma ausência de influência nesses aspectos. Esses achados desafiam as concepções convencionais sobre a gestão de talentos e sugere a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre as práticas e abordagens adotadas pelas organizações para lidar com suas forças de trabalho.

A contribuição teórica deste estudo promoveu uma ampliação significativa na compreensão do papel moderador da gestão de talentos na satisfação no trabalho, no engajamento no trabalho, na expectativa de carreira, no nepotismo, na centralização de poder e na intenção de rotatividade. Os resultados deste estudo, embora tenham sido inicialmente esperados para evidenciar a influência moderadora da gestão de talentos nas relações entre satisfação no trabalho, engajamento, expectativa de

carreira, nepotismo, centralização de poder e intenção de rotatividade, não corroboraram essa expectativa.

Essa constatação contradiz a visão de estudos anteriores que afirmaram que a gestão de talentos é uma ferramenta para garantir vantagem competitiva e promover um ambiente de trabalho satisfatório e produtivo (Collings et al., 2019; Waterwall & Alipour, 2021; Arasli et al., 2021). Apesar das políticas de Gestão de Talentos como atração, desenvolvimento e retenção serem reconhecidas como importantes ferramentas para o sucesso organizacional, os resultados deste estudo sugerem que, no contexto específico investigado, a gestão de talentos não exerceu o papel moderador esperado. Isso levanta questionamentos sobre a eficácia das práticas de gestão de talentos implementadas pelas organizações participantes da pesquisa em abordar as questões de satisfação no trabalho, engajamento, expectativa de carreira, centralização de poder, nepotismo e intenção de sair.

Entretanto, apesar do avanço nessa área, a lacuna identificada por Basco et al. (2023) destaca a necessidade premente de mais pesquisas específicas sobre práticas de gestão de talentos em empresas familiares. Enquanto as investigações anteriores lançaram luz sobre as dinâmicas gerais de recursos humanos em contextos familiares, a gestão de talentos permanecia como uma área que requeria uma atenção mais focalizada. A presente pesquisa procurou destacar seu enfoque para a gestão de talentos em empresas familiares, contribuindo para o preenchimento dessa lacuna de conhecimento identificada.

Ao investigar as práticas específicas relacionadas à gestão de talentos, oferecemos descobertas que podem motivar novas pesquisas e construção de estratégias mais eficazes para atrair, desenvolver e reter talentos em ambientes

empresariais familiares. Essa abordagem multifacetada sobre satisfação, engajamento, nepotismo, expectativa de carreira, centralização de poder e a gestão de talentos teve o propósito de enriquecer o entendimento sobre as práticas de recursos humanos tão necessário em empresas familiares (Basco et al., 2023).

Na prática, os resultados desta pesquisa têm o potencial de desempenhar um papel importante como um guia esclarecedor para empresas familiares no que diz respeito à gestão de talentos. Ao destacar a relevância desse tema, ela visa conscientizar tais empresas sobre a importância de adotar estratégias e práticas direcionadas ao desenvolvimento e retenção de colaboradores, bem como à gestão eficaz dos talentos presentes em seu quadro funcional. Essa conscientização é fundamental para que as empresas familiares possam otimizar seu desempenho organizacional e garantir uma cultura de trabalho que promova o crescimento mútuo entre a empresa e seus colaboradores.

Espera-se que os resultados desta pesquisa evidenciem às empresas familiares que a gestão de talentos não é apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade premente para mitigar a intenção de sair dos colaboradores. Investir nesse aspecto não apenas fortalece a satisfação, o comprometimento e a resiliência da força de trabalho, mas também se revela como um diferencial significativo para as organizações familiares que almejam prosperar em ambientes empresariais dinâmicos e desafiadores.

Apesar dos benefícios e *insights* fornecidos pela pesquisa é importante reconhecer algumas limitações que podem impactar a generalização e aplicação prática dos resultados. O tipo de amostragem não probabilística por acessibilidade pode não permitir uma generalização dos resultados, bem como a coleta dos dados

em um único momento também pode limitar essa generalização. A pesquisa pode não ter considerado adequadamente a influência de aspectos culturais e regionais nas práticas de gestão de talentos e na percepção da intenção de rotatividade. Diferenças culturais podem moldar a forma como as estratégias de gestão de talentos são percebidas e implementadas, e isto também pode indicar uma limitação dessa pesquisa.

Apesar da inclusão de diversos construtos, podem existir outros fatores não explorados na pesquisa que também desempenham um papel significativo na gestão de talentos e na intenção de rotatividade em empresas familiares. A pesquisa pode não ter abordado completamente todos os fatores externos que podem influenciar a intenção de rotatividade. Variáveis econômicas, mudanças de mercado e outros eventos externos podem ter impactos significativos que não foram totalmente contemplados na análise.

Para pesquisas futuras, sugere-se estender a pesquisa para incluir comparações internacionais, avaliando como as práticas de gestão de talentos em empresas familiares variam em diferentes contextos culturais e legislativos. Recomenda-se também investigar como as práticas de gestão de talentos e a relação com a intenção de rotatividade variam entre diferentes setores e tamanhos de empresas familiares. Compreender se existem nuances específicas em setores específicos ou se o tamanho da empresa influencia essas relações seria valioso. E por fim sugere-se realizar estudos longitudinais para analisar como as práticas de gestão de talentos e a intenção de rotatividade evoluem ao longo do tempo em empresas familiares. Isso poderia ajudar a identificar tendências, especialmente em ambientes de trabalho dinâmicos.

## REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112–121. <https://doi.org/10.1177/103841621983041>
- Akingbola, K., & Van Den Berg, H. A. (2019). Antecedents, consequences, and context of employee engagement in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 46-74. <https://doi.org/10.1177/0734371X16684910>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5, 1. <https://ssrn.com/abstract=3824689>
- Arasli, H., Cengiz, M., Arici, H. E., Arici, N. C., & Arasli, F. (2021). The effect of abusive supervision on organizational identification: A moderated mediation analysis. *Sustainability*, 13(15), 8468. <https://doi.org/10.3390/su13158468>
- Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3–15. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.002>
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353-370. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2014). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123–144. <https://doi.org/10.1177/0894486513520615>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>
- Basco, R., Bassetti, T., Dal Maso, L., & Lattanzi, N. (2023). Why and when do family firms invest less in talent management? The suppressor effect of risk

- aversion. *Journal of Management and Governance*, 27(1), 101-130. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09599-1>
- Bau, M., Pittino, D., Sieger, P., & Eddleston, K. A. (2020). Careers in family business: New avenues for careers and family business research in the 21st century. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100379. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100379>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35, 135-158. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Borch, O. J., & Madsen, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1(1), 109. <https://doi.org/10.1504/IJTE.2007.014731>
- Bramoullé, Y., & Goyal, S. (2016). Favoritism. *Journal of Development Economics*, 122, 16-27. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2016.04.006>
- Brundin, E., Samuelsson, E. F., & Melin, L. (2014). Family ownership logic: Framing the core characteristics of family businesses. *Journal of Management & Organization*, 20(1), 6–37. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.15>
- Cao, T., Huang, X., Wang, L., Li, B., Dong, X., Lu, H., ... & Shang, S. (2020). Effects of organisational justice, work engagement and nurses' perception of care quality on turnover intention among newly licensed registered nurses: A structural equation modelling approach. *Journal of Clinical Nursing*, 29(13-14), 2626-2637. <https://doi.org/10.1111/jocn.15285>
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M.M. and Rialti, R. (2018), Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0027>
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>

- Chanana, N. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs, 21*(4), 2695. <https://doi.org/10.1002/pa.2695>
- Chen, H., Baptista Nunes, M., Ragsdell, G., & An, X. (2018). Extrinsic and intrinsic motivation for experience grounded tacit knowledge sharing in Chinese software organisations. *Journal of Knowledge Management, 22*(2), 478-498. doi:10.1108/jkm-03-2017-0101
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science, 1*(3), 98-101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management, 45*(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(6), 1295-1316. <https://doi.org/10.1111/etap.12125>
- Csikszentmihalyi, M., Montijo, M. N., & Mouton, A. R. (2018). Flow theory: Optimizing elite performance in the creative realm. In S. I. Pfeiffer, E. Shaunessy-Dedrick, & M. Foley-Nicpon (Eds.), *APA handbook of giftedness and talent* (pp. 215–229). American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0000038-014>
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees - Implications for sustainable human resource management. *Sustainability, 12*(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Dillard, N., & Osam, K. (2021). Deconstructing the meaning of engagement: an intersectional qualitative study. *Human Resource Development International, 24*(5), 511-532. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1959777>
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing, 22*(4), 545–565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>
- Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, I., & Gomez-Mejia, L. R. (2018). Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach. *Human Resource Management Review, 28*(1), 83-97. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.008>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research, 18*(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Frenkel, S. J., & Bednall, T. (2016). How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. *Human Performance, 29*(1), 16-32. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1120306>

- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>
- George, E., KA, Z., George, E., & KA, Z. (2018). Job satisfaction and job-related stress. *Psychological empowerment and job satisfaction in the banking sector*, 87-126. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-94259-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-94259-9_4)
- Goestjahjanti, S. F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: Evidence from south east asian industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67-88. <https://www.jcreview.com/paper.php?slug=impact-of-talent-management-authentic-leadership-and-employee-engagement-on-job-satisfaction-evidence-from-south-east-asian-industries>
- Gottschalck, N., Guenther, C., & Kellermanns, F. (2019). For whom are family-owned firms good employers? An exploratory study of the turnover intentions of blue- and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100281. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.004>
- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' provenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 196, 576-587. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.013>
- Gray, M. P., & O'Brien, K. M. (2007). Advancing the assessment of women's career choices: The career aspiration scale. *Journal of Career Assessment*, 15(3), 317-337. <https://doi.org/10.1177/1069072707301211>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Gyepi-Garbrah, T., Preko, A., Mohammed, I., & Mohammed, I. (2023). Using goal-setting theory and expectancy theory to understand career goal implementation in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 32, 100425. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100425>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise fatorial. In J. F. Hair Jr., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, & R. L. Tatham. *Análise multivariada de dados* (6ª ed). Bookman Editora. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oFQs\\_zJI2GwC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Hair+Jr.,+J.+F.,+Black,+W.+C.,+Babin,+B.+J.,+Anderson,+R.+E.,+%26+Tatham,+R.+L.+%26+\(2009\).+An%C3%A1lise+fatorial.+In.+J.+F.+Hair+Jr.,+W.+C.+Black,+B.+J.+Babin,+R.+E.+Anderson,+%26+R.+L.+Tatham.+An%C3%A1lise+multivariada+de+dados+](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oFQs_zJI2GwC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Hair+Jr.,+J.+F.,+Black,+W.+C.,+Babin,+B.+J.,+Anderson,+R.+E.,+%26+Tatham,+R.+L.+%26+(2009).+An%C3%A1lise+fatorial.+In.+J.+F.+Hair+Jr.,+W.+C.+Black,+B.+J.+Babin,+R.+E.+Anderson,+%26+R.+L.+Tatham.+An%C3%A1lise+multivariada+de+dados)

(6%C2%AA+ed).+Bookman+Editora.&ots=KK-GT5ctv&sig=W506KgAzC5O8kZz5DANe05E5AUg#v=onepage&q&f=false

- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, *109*, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair Jr., J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability*, *11*(20), 5782. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, *5*(3). <https://ssrn.com/abstract=3851335>
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility - A qualitative exploration. *Human Resource Management*, *59*(1), 43-61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F. W., & Patzelt, H. (2015). Attracting new talent to family firms: Who is attracted and under what conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *40*(5), 963–989. <https://doi.org/10.1111/etap.12153>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *81*, 73-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006>
- Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The career satisfaction scale: Response bias among men and women. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(3), 397-403. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.001>
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, *10*, 64-71. <https://ssrn.com/abstract=3559991>

- Hoon, C., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2019). Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and integrative framework. *German Journal of Human Resource Management* 33(3), 147-166. <https://doi.org/10.1177/2397002219847883>
- Howard, J. L., Bureau, J., Guay, F., Chong, J. X. Y., & Ryan, R. M. (2021). Student motivation and associated outcomes: A meta-analysis from self-determination theory. *Perspectives on Psychological Science*, 16(6), 1300–1323. <https://doi.org/10.1177/1745691620966789>
- Ishiyama, N. (2022). The impact of the talent management mechanism and self-perceived talent status on work engagement: the case of Japan. *Asia Pacific Business Review*, 28(4), 536-554. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1905410>
- Jawahar, I. M., & Shabeer, S. (2021). How does negative career feedback affect career goal disengagement? The mediating roles of career planning and psychological well-being. *Journal of Career Development*, 48(4), 385-399. <https://doi.org/10.1177/0894845319853637>
- Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. F. (2018). Integrated talent management scale: Construction and initial validation. *Sage Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018780965>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221-233. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.11.003>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small business economics*, 38, 85-101. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9268-5>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
- Khanin, D. (2013). How to reduce turnover intentions in the family business: Managing centripetal and centrifugal forces. *Business Horizons*, 56(1), 63–73. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.005>
- Khanin, D., Turel, O., & Mahto, R. V. (2012). How to increase job satisfaction and reduce turnover intentions in the family firm: The family–business embeddedness perspective. *Family Business Review*, 25(4), 391-408. <https://doi.org/10.1177/0894486512441944>
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2016-0005>

- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *-Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 147–168. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0353>
- Kong, H., Okumus, F., & Bu, N. (2020). Linking organizational career management with Generation Y employees' organizational identity: The mediating effect of meeting career expectations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 164-181. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1616644>
- Koole, S. L., Schlinkert, C., Maldei, T., & Baumann, N. (2019). Becoming who you are: An integrative review of self-determination theory and personality systems interactions theory. *Journal of Personality*, 87(1), 15-36. <https://doi.org/10.1111/jopy.12380>
- Kristal, T., Cohen, Y., & Navot, E. (2020). Workplace compensation practices and the rise in benefit inequality. *American Sociological Review*, 85(2), 271-297. <https://doi.org/10.1177/0003122420912505>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: appropriation risk and choice of successor. *The Academy of Management Review*, 28(4), 657-666. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899446>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y. Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119, 105640. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>
- Lim, W. M., Srivastava, S., Jain, A. K., Malik, N., & Gupta, S. (2023). When employees feel betrayed: The mediating role of psychological contract violation on nepotism and workplace commitment in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103381>

- Lin, C. P. (2019). Modeling corporate citizenship and turnover intention: social identity and expectancy theories. *Review of Managerial Science*, 13, 823-840. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0275-7>
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lodi, E., Zammitti, A., & Magnano, P. (2021). Risk intelligence as a resource in career transition: The role of college satisfaction on the visions about future jobs. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 1030-1043. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030077>
- López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R., & Cambra-Fierro, J. (2018). Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. *Sustainability*, 10(11), 4080. <https://doi.org/10.3390/su10114080>
- Luan, C.-J., Chen, Y.-Y., Huang, H.-Y., & Wang, K.-S. (2018). CEO succession decision in family businesses – A corporate governance perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(2), 130–136. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.03.003>
- Mardanov, I. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. in *evidence-based HRM: A global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 223-240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Masson, R. C., Royal, M. A., Agnew, T. G., & Fine, S. (2008). Leveraging employee engagement: the practical implications. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), 56–59. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00009.x>
- Mawardi, M. C. (2022). Alternative work arrangements, work environment, and job stress on job satisfaction and turnover intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 27-39. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.155>
- Melkonian, T., Monin, P., & Noorderhaven, N. G. (2011). Distributive justice, procedural justice, exemplarity, and employees' willingness to cooperate in M&A integration processes: An analysis of the Air France-KLM merger. *Human Resource Management*, 50(6), 809–837. <https://doi.org/10.1002/hrm.20456>
- Memili, E., Patel, P. C., Koç, B., & Yazıcıoğlu, İ. (2020). The interplay between socioemotional wealth and family firm psychological capital in influencing firm performance in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100651. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100651>

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2009). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Amore, M. D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2017). Institutional logics, family firm governance and performance. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 674–693. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.08.001>
- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers? *Academy of Management Journal*, 61(2), 553–585. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765>
- Özhan, Ş. Ç., & Kocadere, S. A. (2020). The effects of flow, emotional engagement, and motivation on success in a gamified online learning environment. *Journal of Educational Computing Research*, 57(8), 2006–2031. <https://doi.org/10.1177/0735633118823159>
- Paderna, R. D., Guiveses, M. L., Ong, S. J., & Tsai, J. L. (2020). Improving employee experience in a medium-sized retail chain through quality human resource management practices: does bifurcation bias in family firms moderate the nexus? *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 62-79. [https://animorepository.dlsu.edu.ph/faculty\\_research/10350](https://animorepository.dlsu.edu.ph/faculty_research/10350)
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Payambarpour, S. A., & Hooi, L. W. (2015). The impact of talent management and employee engagement on organisational performance. *International Journal of Management Practice*, 8(4), 311-336. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2015.073483>
- Peters, M., Kallmuenzer, A., & Buhalis, D. (2019). Hospitality entrepreneurs managing quality of life and business growth. *Current Issues in Tourism*, 22(16), 2014-2033. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1437122>
- Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3), 310-320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.015>
- Pimentel, D., & Pereira, A. (2022). Emotion regulation and job satisfaction levels of employees working in family and non-family firms. *Administrative Sciences*, 12(3), 4-13. <https://doi.org/10.3390/admsci12030114>
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.04.002>

- Querbach, S., Waldkirch, M., & Kammerlander, N. (2020). Benefitting from benefits - A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100351>
- Rau, S. B., Schneider-Siebke, V., & Günther, C. (2019). Family firm values explaining family firm heterogeneity. *Family Business Review*, 32(2), 195-215. <https://doi.org/10.1177/0894486519846670>
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R. and Erari, A. (2018), Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953-964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Rizzotti, D., Frisenna, C., & Mazzone, R. (2016). The impact of family owners' monitoring on CEO turnover decisions and the role of trust. *Journal of Management & Governance*, 21(3), 599–621. <https://doi.org/10.1007/s10997-016-9367-z>
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. (2015). Should I stay or should I go? Identity and well-being in sensemaking about retention and turnover. *Journal of Management*, 43(7), 2357–2385. <https://doi.org/10.1177/0149206315569312>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salvato, C., Chirico, F., Melin, L., & Seidl, D. (2019). Coupling family business research with organization studies: Interpretations, issues and insights. *Organization Studies*, 40(6), 775-791. <https://doi.org/10.1177/0170840619841402>
- Samara, G., & Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, 60(5), 647-655. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.008>
- Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, Á. L., & Carrasco-Hernández, A. J. (2017). Formalized HR practices and firm performance: An empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1084-1110. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289547>
- SEBRAE. Relatório sobre empresas familiares. Meta pesquisa de opinião: abril de 2017. [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/)

- bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\$File/7599.pdf Acesso em: 02 jun. 2022.
- Shaikh, E., Brahmi, M., Thang, P. C., Watto, W. A., Trang, T. T. N., & Loan, N. T. (2022). Should i stay or should i go? Explaining the turnover intentions with corporate social responsibility (CSR), organizational identification and organizational commitment. *Sustainability*, 14(10), 6030. <https://doi.org/10.3390/su14106030>
- Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. M. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 260-277. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12272>
- Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 160-170. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.05.001>
- Suddaby, R., & Jaskiewicz, P. (2020). Managing traditions: A critical capability for family business success. *Family Business Review*, 33(3), 234-243. <https://doi.org/10.1177/0894486520942611>
- Suhayat, J., Suwatno, S., & Buchdadi, A. D. (2023). PLS-SEM Model: Explore Factors Affecting Teacher Performance. *International Journal of Instruction*, 16(1) 21-42. [https://www.e-iji.net/dosyalar/iji\\_2023\\_1\\_2.pdf](https://www.e-iji.net/dosyalar/iji_2023_1_2.pdf)
- Tennakoon, W. D. N. S. M., & Lasanthika, W. J. A. J. M. (2020). Impact of career planning on employee turnover intention in short-term: Evidence from leading garment factory in Sri Lanka. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 7(1), 24-32. <https://doi.org/10.9734/sajsse/2020/v7i130178>
- Trullen, J., Bos-Nehles, A., & Valverde, M. (2020). From intended to actual and beyond: A cross-disciplinary view of (human resource management) implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 150-176. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12220>
- Tse, DC, Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2020). Beyond challenge-seeking and skill-building: Toward the lifespan developmental perspective on flow theory. *The Journal of Positive Psychology*, 15(2), 171-182. <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1579362>
- Verbruggen, M., & Van Emmerik, H. (2020). When staying is dissatisfying: Examining when and why turnover cognitions affect stayers' career satisfaction. *Journal of Management*, 46(4), 530-559. <https://doi.org/10.1177/0149206318801998>
- Vroom, V. H. (1960). The effects of attitudes on perception of organizational goals. *Human Relations*, 13(3), 229-240. <https://doi.org/10.1177/001872676001300304>
- Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2005). Expectancy theories. *Organizational Behavior*, 1(1), 94-113. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315702018-9/expectancy-theories-victor-vroom-lyman-porter-edward-lawler>

- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Waterwall, B., & Alipour, K. K. (2021). Nonfamily employees' perceptions of treatment in family businesses: Implications for organizational attraction, job pursuit intentions, work attitudes, and turnover intentions. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3) 100387. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100387>
- White, M. R., & Bryson, A. (2018). HPWS in the public sector: are there mutual gains? IZA Discussion Paper No. 11965, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3301719> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3301719>. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3301719>
- Williams Jr, R. I., Pieper, T., Kellermanns, F., & Astrachan, J. (2019). Applying an organizational effectiveness approach to measure family business performance. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 349-374. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2019-0002>
- Zhao, E. Y., & Wry, T. (2016). Not all inequality is equal: Deconstructing the societal logic of patriarchy to understand microfinance lending to women. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1994–2020. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0476>
- Zientara, P., Kujawski, L., & Bohdanowicz-Godfrey, P. (2015). Corporate social responsibility and employee attitudes: evidence from a study of Polish hotel employees. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 859-880. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1019511>

## APÊNDICE A

<b>Construtos</b>	<b>COD</b>	<b>Frases Originais</b>	<b>Frases Traduzidas</b>
Gestão de Talentos (GT) - (Jayaraman et al., 2018)	GT1	My company identifies the critical positions aligned with business strategies.	Minha empresa identifica os cargos críticos alinhados com as estratégias de negócios.
	GT2	My company builds up talent pool in the organization.	Minha empresa tem um banco de talentos (funcionários) na organização.
	GT3	My company differentiates the identified talent on the basis of their contribution levels.	Minha empresa diferencia os funcionários mais talentosos identificando com base nas suas contribuições.
	GT4	My company identifies the talent that makes maximum impact on organization success.	Minha empresa identifica os funcionários talentosos com base no impacto do sucesso deste funcionário.
Satisfação na carreira (SC) - (Hofmans et al., 2008)	SC1	I am satisfied with the success I have achieved in my career.	Estou satisfeito com o sucesso que alcancei em minha carreira.
	SC2	I am satisfied with the progress I have made toward meeting my overall career goals.	Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir meus objetivos gerais de carreira.
	SC3	I am satisfied with the progress I have made toward meeting my financial objectives.	Estou satisfeito com o progresso que fiz em direção cumprindo meus objetivos financeiros.
	SC4	I am satisfied with the progress I have made toward meeting my goals for advancement.	Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir minhas metas de progresso.
	SC5	I am satisfied with the progress I have made toward meeting my goals for the development of new skills.	Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir minhas metas de desenvolvimento de novas habilidades.
Engajamento (EM) - (Saks, 2006)	EM1	I really “throw” myself into my job.	Eu realmente me “jogo” no meu trabalho.
	EM2	Sometimes I am so into my job that I lose track of time.	Às vezes, estou tão envolvido com meu trabalho que perco a noção do tempo.
	EM3	This job is all consuming; I am totally into it.	Meu trabalho consome; estou totalmente envolvido.

	EM4	My mind often wanders and I think of other things when doing my job (R).	Muitas vezes minha mente divaga e penso em outras coisas enquanto faço meu trabalho.
	EM5	I am highly engaged in this job.	Estou totalmente engajado neste trabalho
Expectativa de carreira (EC) - (Gray & O'Brien, 2007)	EC1	I hope to become a leader in my career field.	Espero me tornar um líder em minha área profissional.
	EC2	When I am established in my career, I would like to manage other employees.	Quando eu estiver estabelecido em minha carreira, gostaria de gerenciar outros funcionários.
	EC3	I do not plan on devoting energy to getting promoted in the organization or business I am working in.	Não pretendo dedicar energia para ser promovido na organização ou negócio em que trabalho.
	EC4	When I am established in my career, I would like to train others.	Quando estiver estabelecido em minha carreira, gostaria de treinar outras pessoas.
	EC5	I hope to move up through any organization or business I work in.	Espero subir em qualquer organização ou empresa em que trabalho.
	EC6	Attaining leadership status in my career is not that important to me.	Alcançar o status de liderança em minha carreira não é tão importante para mim.
	EC7	Once I finish the basic level of education needed for a particular job, I see no need to continue in school.	Uma vez concluído o nível básico de educação necessário para um determinado trabalho, não vejo necessidade de continuar na escola.
	EC8	I think I would like to pursue graduate training in my occupational area of interest.	Acho que gostaria de fazer pós-graduação na minha área profissional de interesse
Nepotismo/Favorecimento (NP) - (Lim et al., 2023)	NP1	Employees in my organization always feel that they need someone they know (family, friend) in a high-level position.	Os funcionários da minha empresa sempre sentem que precisam de alguém que conheçam (família, amigo) em uma posição de alto nível na empresa.

	NP2	Supervisors in my organization are afraid of subordinates who are related to high-level executives.	Os supervisores em minha empresa têm medo de subordinados relacionados a executivos de alto escalão.
	NP3	I am always careful when speaking to family or friends of high-level executives in my organization.	Sou sempre cuidadoso ao falar com familiares ou amigos de executivos de alto escalão em minha organização.
	NP4	The expectations of family and friends of high-level executives are given priority in my organization.	As expectativas de familiares e amigos de executivos de alto nível são priorizadas em minha empresa.
	NP5	High-level executives in my organization have a hard time demoting or firing family and friends.	Executivos de alto escalão em minha organização têm dificuldade em rebaixar ou demitir familiares e amigos.
Centralização de poder (CP) - (Katsikea, et al.,2011)	CP1	Even small matters have to be referred to someone higher up for a final answer.	Mesmo pequenos assuntos devem ser encaminhados a alguém superior para uma resposta final.
	CP2	I have to ask my immediate manager before I do almost anything.	Tenho que perguntar ao meu gerente imediato antes de fazer qualquer coisa.
	CP3	Any decision I make has to have my immediate manager's approval.	Qualquer decisão que eu tomar deve ter a aprovação do meu gerente imediato.
	CP4	There can be little action taken here until a supervisor approves a decision.	Pouca ação pode ser tomada aqui até que um supervisor aprove uma decisão.
	CP5	An employee who wants to make his/her own decisions would be quickly discouraged herec.	Um funcionário que deseja tomar suas próprias decisões seria rapidamente desencorajado aqui.
Rotatividade (RO) - (Memili et al., 2020.)	RO1	I have a feeling about leaving this company soon.	Tenho um pressentimento de que vou deixar esta empresa em breve.
	RO2	I am positive that I will be leaving this company in 3 years.	Tenho certeza de que deixarei esta empresa em 3 anos.
	RO3	There is limited career opportunity for me in this company and I plan to leave.	Existem oportunidades de carreira limitadas para mim nesta empresa e pretendo sair.
	RO4	I plan to stay in this company for a long time.	Pretendo ficar nesta empresa por muito tempo.

## **APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO**

Prezado (a)

Esta pesquisa busca explorar o contexto das empresas e está sendo realizada como parte das atividades para conclusão do meu curso de Mestrado Profissional em Administração na FUCAPE. A sua participação é importante para a execução da pesquisa que é confidencial. Os dados aqui coletados serão utilizados somente para fins acadêmicos. O questionário é simples de responder e não há resposta certa ou errada. O intuito da pesquisa é saber sua opinião sobre o tema.

Desde já agradeço a sua participação.

Mestrando: Clayton Rios Francisco

### **Questionário**

Pergunta de controle:

A empresa em que trabalha atualmente (ou já trabalhou) é controlada por uma única pessoa ou uma única família?

( ) Sim

( ) Não

As próximas questões referem-se às percepções que você teve quando trabalhou ou ainda tem sobre essas empresas. Responda as afirmações de acordo com a sua percepção considerando as escalas:

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem discordo nem concordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente.

1. Minha empresa identifica os cargos críticos alinhados com as estratégias de negócios.
2. Minha empresa tem um banco de talentos (funcionários) na organização.
3. Minha empresa diferencia os funcionários mais talentosos identificando com base nas suas contribuições.
4. Minha empresa identifica os funcionários talentosos com base no impacto do sucesso deste funcionário.
5. Estou satisfeito com o sucesso que alcancei em minha carreira.
6. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir meus objetivos gerais de carreira.

7. Estou satisfeito com o progresso que fiz em direção cumprindo meus objetivos financeiros.
8. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir minhas metas de progresso.
9. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir minhas metas de desenvolvimento de novas habilidades.
10. Eu realmente me “comprometo” com o meu trabalho.
11. Às vezes, estou tão envolvido com meu trabalho que perco a noção do tempo.
12. Meu trabalho consome; estou totalmente envolvido.
13. Muitas vezes minha mente divaga e penso em outras coisas enquanto faço meu trabalho.
14. Estou totalmente engajado neste trabalho.
15. Espero me tornar um líder em minha área profissional.
16. Quando eu estiver estabelecido em minha carreira, gostaria de gerenciar outros funcionários.
17. Não pretendo dedicar energia para ser promovido na organização ou negócio em que trabalho.
18. Quando estiver estabelecido em minha carreira, gostaria de treinar outras pessoas.
19. Espero subir em qualquer organização ou empresa em que trabalho.
20. Alcançar o status de liderança em minha carreira não é tão importante para mim.
21. Uma vez concluído o nível básico de educação necessário para um determinado trabalho, não vejo necessidade de continuar na escola.
22. Acho que gostaria de fazer pós-graduação na minha área profissional de interesse.
23. Os funcionários da minha empresa sempre sentem que precisam de alguém que conheçam (família, amigo) em uma posição de alto nível na empresa.
24. Os supervisores em minha empresa têm medo de subordinados relacionados a executivos de alto escalão.
25. Sou sempre cuidadoso ao falar com familiares ou amigos de executivos de alto escalão em minha organização.
26. As expectativas de familiares e amigos de executivos de alto nível são priorizadas em minha empresa.
27. Executivos de alto escalão em minha organização têm dificuldade em rebaixar ou demitir familiares e amigos.
28. Mesmo pequenos assuntos devem ser encaminhados a alguém superior para uma resposta final.
29. Tenho que perguntar ao meu gerente imediato antes de fazer qualquer coisa.
30. Qualquer decisão que eu tomar deve ter a aprovação do meu gerente imediato.
31. Pouca ação pode ser tomada aqui até que um supervisor aprove uma decisão.
32. Um funcionário que deseja tomar suas próprias decisões seria rapidamente desencorajado aqui.
33. Tenho um pressentimento de que vou deixar esta empresa em breve.
34. Tenho certeza de que deixarei esta empresa em 3 anos.
35. Existem oportunidades de carreira limitadas para mim nesta empresa e pretendo sair.
36. Pretendo ficar nesta empresa por muito tempo.

**Dados demográficos**

As próximas questões referem-se a dados gerais e demográficos referentes a caracterização da amostra.

37. Seu sexo é:

- Masculino
- Feminino

38. Sua idade em anos é:

- Menos de 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 55 anos
- Acima de 55 anos

39. Seu nível de escolaridade é:

- Ensino Fundamental ou menos
- Ensino médio/técnico
- Ensino superior
- MBA (pós graduação)
- Mestrado
- Doutorado
- Outro

40. Seu estado civil é:

- Solteiro
- Casado ou união estável
- Separado ou divorciado
- Viúvo
- Outro

41. Você tem filhos:

- Nenhum
- 1 a 2
- 3 a 4
- Mais de 4

42. A quanto tempo trabalha no atual emprego:

- Menos de 1 ano

- de 1 a 3 anos
- de 4 a 6 anos
- de 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

## APÊNDICE C - VALIDADE DISCRIMINANTE (CARGAS CRUZADAS)

	Centralização de Poder	Expectativa de Carreira	Engajamento no trabalho	Nepotismo	Intenção de Rotatividade	Satisfação no trabalho
CP1	0,725	0,060	0,035	0,406	0,215	0,031
CP3	0,758	-0,001	0,005	0,418	0,182	-0,088
CP4	0,855	0,008	-0,038	0,542	0,287	-0,068
CP5	0,814	-0,087	-0,154	0,575	0,354	-0,171
EC1	-0,045	0,803	0,359	-0,096	-0,100	0,276
EC2	-0,019	0,846	0,343	-0,025	-0,013	0,221
EC4	0,028	0,818	0,311	0,026	-0,012	0,245
EM1	0,011	0,377	0,823	-0,033	-0,084	0,397
EM5	-0,109	0,337	0,889	-0,063	-0,271	0,508
NP1	0,459	-0,032	-0,098	0,739	0,249	-0,085
NP2	0,473	-0,001	-0,006	0,762	0,330	-0,094
NP4	0,469	-0,034	0,049	0,747	0,220	-0,027
NP5	0,477	-0,062	-0,108	0,744	0,327	-0,116
RO1	0,262	-0,077	-0,226	0,299	0,847	-0,217
RO2	0,272	-0,043	-0,206	0,303	0,870	-0,260
RO3	0,340	-0,025	-0,137	0,372	0,858	-0,258
SC1	-0,122	0,213	0,435	-0,118	-0,226	0,861
SC2	-0,125	0,259	0,460	-0,124	-0,278	0,878
SC3	-0,040	0,203	0,362	-0,030	-0,209	0,770
SC4	-0,085	0,194	0,369	-0,112	-0,240	0,772
SC5	-0,053	0,333	0,509	-0,058	-0,204	0,766

Fonte: Dados de Pesquisa

Nota: Numero de observações = 453

## APÊNDICE D - FATOR DA INFLAÇÃO DA VARIÂNCIA (VIF *INNER*)

	Sem controle	Com controle
Centralização de poder -> Intenção de Rotatividade	1,694	1,713
Engajamento no trabalho -> Intenção de Rotatividade	1,654	1,666
Expectativa de carreira-> Intenção de Rotatividade	1,377	1,378
Nepotismo -> Intenção de Rotatividade	1,434	1,435
Satisfação no trabalho-> Intenção de Rotatividade	1,691	1,691
Gestão de Talentos x Engajamento no trabalho-> Intenção de Rotatividade	1,643	1,656
Gestão de Talentos x Expectativa de carreira -> Intenção de Rotatividade	1,528	1,531
Gestão de Talentos x Satisfação no trabalho-> Intenção de Rotatividade	2,037	2,043
Gestão de Talentos x Centralização de poder-> Intenção de Rotatividade	1,453	1,453
Gestão de Talentos x Nepotismo -> Intenção de Rotatividade	1,992	1,993

Fonte: Dados de Pesquisa

Nota: Numero de observações = 453

## APÊNDICE E - FATOR DA INFLAÇÃO DA VARIÂNCIA (VIF OUTER)

	VIF Outer
CP1	1,580
CP3	1,630
CP4	1,958
CP5	1,581
EC1	1,353
EC2	1,826
EC4	1,724
EM1	1,285
EM5	1,285
GT1	1,471
GT2	1,440
GT3	1,636
GT4	1,775
NP1	1,398
NP2	1,409
NP4	1,446
NP5	1,332
RO1	1,935
RO2	2,113
RO3	1,918
RO4	1,821
SC1	2,606
SC2	2,689
SC3	1,909
SC4	1,834
SC5	1,571
SEXO	1,012
TEMPO DE EMPRESA	1,012
Gestão de Talentos x Nepotismo	1,000
Gestão de Talentos x Centralização	1,000
Gestão de Talentos x Engajamento no trabalho	1,000
Gestão de Talentos x Expectativa	1,000
Gestão de Talentos x Satisfação no trabalho	1,000

Fonte: Dados de Pesquisa

Nota: Numero de observações = 453

## APÊNDICE F – INDICADOR DE COHEN

	Com controle	Sem controle
	f <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>
Centralização de Poder	0,012	0,016
Engajamento no trabalho	0,008	0,011
Expectativa de Carreira	0,002	0,002
Gestão de Talentos	0,036	0,036
Nepotismo	0,063	0,060
Satisfação no trabalho	0,006	0,009
Gestão de Talentos x Nepotismo	0,001	0,000
Gestão de Talentos x Expectativa de Carreira	0,003	0,003
Gestão de Talentos x Satisfação no trabalho	0,002	0,003
Gestão de Talentos x Centralização de Poder	0,000	0,000
Gestão de Talentos x Engajamento no trabalho	0,000	0,001

Fonte: Dados de Pesquisa

Nota: Numero de observações = 453

## APÊNDICE G – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Descrição	Caracterização	Respondentes
SEXO	Feminino	243
	Masculino	210
IDADE	18 a 25 anos	106
	26 a 30 anos	70
	31 a 35 anos	70
	36 a 40 anos	54
	41 a 45 anos	42
	51 a 55 anos	42
	61 ou mais	26
	46 a 50 anos	23
	56 a 60 anos	20
ESCOLARIDADE	Ensino Superior	193
	Ensino Médio / Técnico	112
	Pós-graduação / MBA	110
	Ensino Fundamental	21
	Mestrado ou Doutorado	14
	Outros	3
ESTADO CIVIL	Casado ou união estável	233
	Solteiro	180
	Separado ou divorciado	30
	Viúvo	5
	Outros	5
FILHOS	Nenhum	226
	1 a 2	193
	3 a 4	30
	Mais de 4	4
TEMPO DE EMPRESA	de 1 a 3 anos	182
	Mais de 10 anos	82
	de 4 a 6 anos	72
	Menos de 1 ano	69
	de 7 a 10 anos	48

Fonte: Dados de Pesquisa

Nota: Numero de observações = 453