

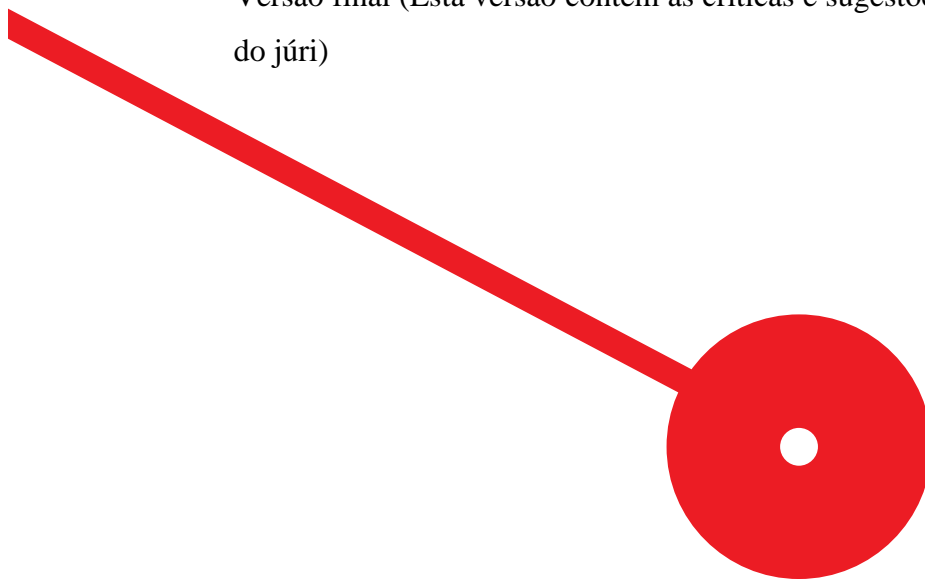


Os desafios na retenção de talentos: um estudo entre o Setor de IT e o Setor Hoteleiro

Sara Raquel Gomes Gonçalves

10/2024

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos
do júri)



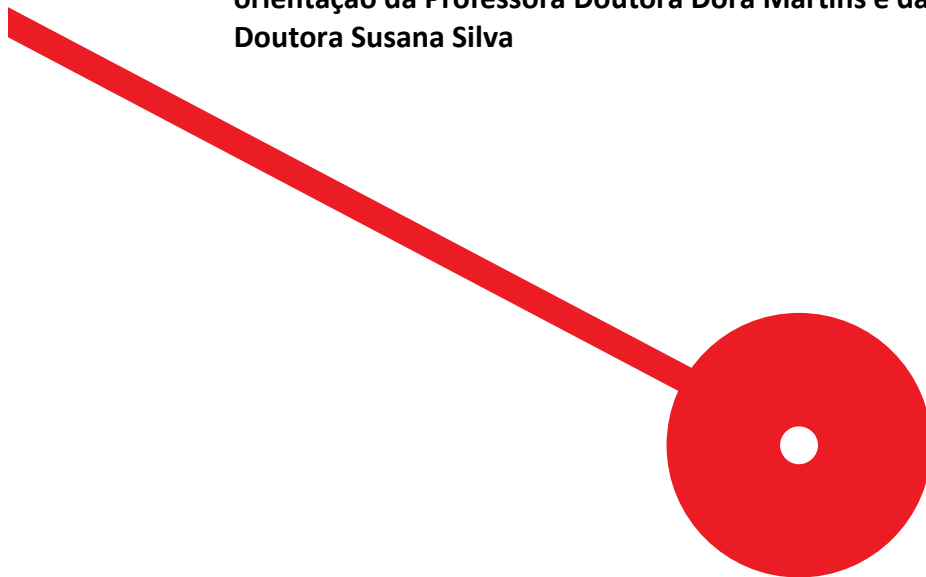


Os desafios na retenção de talentos: um estudo entre o Setor de IT e o Setor Hoteleiro

Sara Raquel Gomes Gonçalves

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Dora Martins e da Professora Doutora Susana Silva

Sara Raquel Gomes Gonçalves. Os desafios na retenção de talentos: um estudo entre o Setor de IT e o Setor Hoteleiro
10/2024



Agradecimentos

A realização da presente dissertação marca uma das conquistas mais importantes da minha vida, por isso, gostaria de aproveitar este momento para agradecer a todos aqueles que contribuíram ao longo deste meu percurso.

Primeiramente, expresso o meu profundo agradecimento às minhas orientadoras, Professora Doutora Dora Martins e Professora Doutora Susana Silva, pelo apoio, orientação, dedicação e disponibilidade ao longo desta jornada desafiante.

Agradeço também a todos os participantes, pois sem a vossa disponibilidade e colaboração, este trabalho não seria concretizado, sem dúvida que o vosso contributo veio enriquecer consideravelmente esta investigação.

Um especial agradecimento aos meus pais e ao meu namorado, pela paciência e apoio incondicional ao longo desta jornada. Sem vocês nada disto seria possível.

Ao meu cão Teddy, meu fiel amigo de quatro patas, foste o melhor companheiro de estudo.

Obrigada a todos!

Resumo:

O presente estudo visa compreender, na perspectiva dos colaboradores, quais as estratégias mais adequadas à retenção de talentos nos setores de IT e Hoteleiro. Para tal, procurou-se responder à seguinte questão de investigação: “Quais os fatores de retenção mais valorizados pelos colaboradores do setor de IT e do setor Hoteleiro?”. Especificamente, pretende-se (1) identificar, na perspectiva dos colaboradores, as práticas de retenção de talento utilizadas em ambos os setores; (2) identificar as diferenças relativamente ao que os colaboradores do setor de IT e do setor Hoteleiro consideram importante na retenção de talentos; (3) identificar, na perspectiva dos colaboradores, os benefícios do uso das práticas de retenção de talento nos setores de IT e Hoteleiro e (4) identificar os desafios associados às estratégias de retenção adotadas nos setores de IT e Hoteleiro. Para a realização deste estudo, privilegiou-se uma abordagem quantitativa, utilizando o inquérito por questionário como técnica de recolha de informação. Na totalidade, participaram neste estudo 91 inquiridos do setor de IT e 86 inquiridos do setor hoteleiro. Os resultados sugerem que, no setor de IT, verifica-se uma predominância de colaboradores a concordar totalmente com a remuneração, o *work life balance* e a cultura e clima organizacional das suas empresas, enquanto que, no setor hoteleiro, concordam de forma parcial, sendo necessário melhorias nestas práticas para este setor. Contudo, verifica-se bastantes similaridades, pois para ambos os setores, são necessárias melhorias no reconhecimento, progressão de carreira, formação e estilo de liderança. São apontados como desafios na retenção a concorrência com outras empresas, os benefícios concedidos e as condições de trabalho. Apostar em práticas eficientes promove a satisfação dos colaboradores, melhora a relação entre a chefia e os colaboradores e reduz-se os custos com na contratação e formação. No final deste estudo, são apresentadas algumas limitações e pistas de investigação futura.

Palavras chave: Recursos Humanos, Retenção, Talento, Setor de IT, Setor Hoteleiro

Abstract:

This study aims to understand, from the perspective of employees, which strategies are best suited to retaining talent in the IT and Hotel sectors. To this end, we sought to answer the following research question: ‘Which retention factors are most valued by employees in the IT and Hotel sectors?’. Specifically, the aim is to (1) identify, from the employees’ perspective, the talent retention practices used in both sectors; (2) identify the differences between what employees in the IT sector and the hotel sector consider important in retaining talent; (3) identify, from the employees’ perspective, the benefits of using talent retention practices in the IT and hospitality sectors and (4) identify the challenges associated with the retention strategies adopted in the IT and hospitality sectors. In order to carry out this study, a quantitative approach was favoured, using the questionnaire survey as the information gathering technique. A total of 91 respondents from the IT sector and 86 respondents from the hotel sector took part in this study. The results suggest that, in the IT sector, there is a predominance of employees who totally agree with their company's remuneration, *work life balance* and organizational culture and climate, while in the hotel sector they partially agree, and improvements in these practices are needed for this sector. However, there are many similarities in that both sectors need improvements in recognition, career progression, training and leadership style. Challenges to retention include competition with other companies, the benefits offered and working conditions. Investing in efficient practices promotes employee satisfaction, improves the relationship between management and employees and reduces hiring and training costs. At the end of this study, some limitations and avenues for future research are presented.

Key words: Human Resources, Retention, Talent, IT Sector, Hospitality Sector

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	4
1.1 Gestão de Talentos	5
1.1.1 Conceito de Gestão de Talentos.....	5
1.1.2 Fases da Gestão de Talentos	8
1.2 A centralidade da retenção de talento: práticas e desafios	14
1.2.1 Práticas de retenção de talentos	14
1.2.2 Desafios na retenção de talentos	21
1.3. Caraterização dos setores de IT e Hoteleiro em Portugal	24
1.3.1. Caraterização do setor de IT em Portugal.....	24
1.3.2. Caraterização do setor Hoteleiro em Portugal	25
1.4. Retenção de talentos no setor de IT e no setor Hoteleiro.....	27
1.4.1. Retenção de talentos no setor de IT	27
1.4.2. Retenção de talentos no setor Hoteleiro.....	29
Capítulo II – Metodologia.....	34
2.1. Questão de investigação e hipóteses de estudo	35
2.2. Método de investigação.....	37
2.3. Técnica de recolha de informação.....	39
2.4. Caracterização da população e amostra	41
2.5. Procedimentos de recolha e tratamento de informação.....	50
Capítulo III – Apresentação dos resultados	52
3.1. Análise de estatística descritiva.....	53
3.1.1. Retenção de talentos nas empresas dos inquiridos	53
3.1.2. Desafios na retenção de talentos	55
3.1.3. Fatores que contribuem para o aumento da saída dos colaboradores ...	57
3.1.4. Práticas de retenção de talentos	58

3.1.5. Vantagens da retenção de talentos	62
3.2. Análise inferencial.....	63
Capítulo IV – Discussão e conclusões finais	69
4.1. Discussão dos principais resultados	70
4.2. Contributos, limitações e investigação futura	76
4.3. Principais conclusões	78
Referências bibliográficas.....	81
Apêndices.....	101
Apêndice I – Instrumento de Recolha de Informação do Estudo: Inquérito por Questionário.....	102

Índice de Figuras

Gráfico 1: Distribuição da variável de setor de atividade	42
Gráfico 2: Distribuição da variável de género nos participantes do setor de IT	43
Gráfico 3: Distribuição da variável de género nos participantes do setor hoteleiro.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1: Práticas de retenção identificadas.....	20
Tabela 2: Práticas de retenção no Setor de IT e no Setor Hoteleiro identificadas	31
Tabela 3: Idade dos inquiridos do setor de IT e do setor Hoteleiro.....	44
Tabela 4: Estado civil dos inquiridos do setor de IT e do setor Hoteleiro	44
Tabela 5: Distribuição da variável de grau de escolaridade dos inquiridos do setor de IT e do setor Hoteleiro.....	45
Tabela 6: Função desempenhada pelos inquiridos do setor de IT por departamentos ...	46
Tabela 7: Função desempenhada pelos inquiridos do setor Hoteleiro por departamentos	47
Tabela 8: Distribuição da variável da antiguidade dos inquiridos do setor de IT e do setor Hoteleiro na organização	48
Tabela 9: Distribuição da variável da antiguidade dos inquiridos do setor de IT e do setor Hoteleiro na função	49
Tabela 10: Distribuição da variável da dimensão da empresa do setor de IT e do setor Hoteleiro	49
Tabela 11: Distribuição do nível de preocupação com a retenção de talentos por parte das empresas	53
Tabela 12: Distribuição da integração dos colaboradores nas empresas.....	54
Tabela 13: Distribuição do feedback realizado nas empresas	54
Tabela 14: Distribuição dos desafios na retenção de talentos na perspetiva dos inquiridos	55
Tabela 15: Distribuição da intenção de saída dos colaboradores	56
Tabela 16: Distribuição dos fatores promotores do turnover	57
Tabela 17: Distribuição da eficácia das práticas de retenção de talentos	58
Tabela 18: Distribuição das práticas de retenção valorizadas pelos colaboradores	59
Tabela 19: Distribuição da compensação monetária e da compensação não monetária	62
Tabela 20: Distribuição das vantagens da retenção de talentos.....	62
Tabela 21: Teste Qui-Quadrado - A insatisfação no trabalho, a falta de autonomia, a carga de trabalho excessiva, a falta de reconhecimento e o stress relacionado com o trabalho são fatores importantes para os níveis de retenção no setor de IT	63

Tabela 22: Teste Qui-Quadrado - A baixa remuneração, a carência do work life balance e a escassez de progressão de carreira são fatores importantes para os níveis de retenção no setor Hoteleiro	64
Tabela 23: Teste Qui-Quadrado - A concorrência externa e a existência de várias gerações a trabalharem em equipa constituem-se desafios de retenção no setor de IT	65
Tabela 24: Teste Qui-Quadrado - A formação fornecida aos colaboradores, as condições de trabalho e os benefícios concedidos aos colaboradores são considerados desafios no setor Hoteleiro	65
Tabela 25: Teste de U Mann-Whitney - Fornecer remuneração apelativa, formação, progressão de carreira e work life balance são práticas de retenção importantes para ambos os setores.	66
Tabela 26: Teste de U Mann-Whitney - A cultura e clima organizacional, bem como uma liderança eficaz constituem-se práticas de retenção importantes no setor Hoteleiro	67
Tabela 27: Teste de U Mann-Whitney - O reconhecimento constitui-se uma prática de retenção importante no setor de IT	67
Tabela 28: Coeficiente de correlação para um onboarding eficiente face às intenções de saída dos colaboradores do setor de IT	67
Tabela 29: Coeficiente de relação para um feedback contínuo face às intenções de saída dos colaboradores do setor Hoteleiro	68

Lista de abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

IT – Information and Technology

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

RGPD – Regulamento Geral da Proteção de Dados

RH – Recursos Humanos

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

No contexto atual, marcado por um mercado de trabalho com escassez talento, bem como a presença de um aumento da concorrência entre empresas e a crescente diversidade de perfis de candidatos, as organizações procuram indivíduos que se identifiquem com a missão, visão e valores da empresa e com potencial de serem desenvolvidos. Após a fase de atração de talentos, denota-se exímia a preocupação de retenção e conseqüente desenvolvimento destes talentos, com o intuito de garantir a vantagem competitiva e o alcance dos objetivos (Cunha & Martins, 2015; Fissi, 2023; Faustino, 2019).

A retenção de talento tem sido uma preocupação para alguns setores de atividade (Martins & Cruz, 2019). Entre os setores mais afetados pela dificuldade de retenção de talentos, identificamos o setor de IT e o setor Hoteleiro (Costa et al., 2018; Martins & Silva, 2023). No setor Hoteleiro, é possível constatar que estes colaboradores são muitas vezes recrutados com horários de trabalho irregulares e tradicionalmente mal pagos, sendo considerado um emprego muitas vezes instável, levando à dificuldade de retenção de potenciais talentos (Martins & Machado, 2002). No setor de IT, o problema da retenção tende a estar mais associado à guerra de talento entre as empresas do setor, nomeadamente com políticas de compensação e benefícios que respondam à escassez de talento, em particular no contexto Português (Martins & Cruz, 2019; Marques, 2023).

Neste sentido, a presente investigação tem como objetivo central compreender, na perspetiva dos colaboradores, quais as estratégias mais adequadas à retenção no setor de IT e no setor Hoteleiro. Mais especificamente, são objetivos deste estudo: (1) identificar, na perspetiva dos colaboradores, as práticas de retenção de talento utilizadas em ambos os setores, (2) identificar as diferenças relativamente ao que os colaboradores do setor de IT e do setor Hoteleiro consideram importante na retenção de talentos, (3) identificar, na perspetiva dos colaboradores, os benefícios do uso das práticas de retenção de talento nos setores de IT e Hoteleiro e (4) identificar os desafios associados às estratégias de retenção adotadas nos setores de IT e Hoteleiro.

Como os objetivos desta investigação, o estudo privilegia uma abordagem quantitativa. Para o efeito, foram criadas hipóteses de estudo, bem como a sua respetiva análise por meio de testes estatísticos.

Este estudo contribui para a investigação da retenção de talento ao revelar que, em ambos os setores, torna-se necessária uma melhoria nas práticas de retenção que são

valorizadas por estes colaboradores, sendo elas a título de exemplo, o reconhecimento, a progressão de carreira, a formação e o estilo de liderança.

Do ponto de vista das implicações para a prática, este estudo fornece inputs para os gestores de recursos humanos de ambos os setores, ao dar orientações das práticas mais adequadas à retenção de talento e ao identificar os fatores e desafios que podem ser encontrados na retenção de talento em empresas ligadas aos setores Hoteleiro e de IT.

Deste modo, esta dissertação é constituída por cinco capítulos: o primeiro capítulo é dedicado à revisão de literatura dos temas centrais da investigação, nomeadamente o conceito e fases da gestão de talentos, práticas e desafios na retenção de talentos, caracterização do setor de IT e do setor Hoteleiro em Portugal e caracterização da retenção de talentos em ambos os setores. No segundo capítulo é justificada a metodologia utilizada, assim como os objetivos do estudo e respetivas hipóteses de investigação, os processos de recolha e tratamento de dados e a caracterização dos participantes. No terceiro capítulo são apresentados os resultados provenientes da recolha de informação e no quarto capítulo são discutidos os resultados obtidos. Por fim, no último capítulo são apresentadas as considerações finais, explicitando as principais conclusões e reflexões retiradas com a realização do presente estudo, bem como a exposição das limitações encontradas e fornecidas sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Gestão de Talentos

1.1.1 Conceito de Gestão de Talentos

Ao longo do tempo, as empresas têm adotado diferentes classificações para os seus colaboradores, tendo como critério de definição o seu potencial e desempenho, bem como a adequação e a aplicação de políticas e práticas de gestão de pessoas (Ali & Satpathy, 2023; Carrara et al., 2014; Martins e Cruz, 2019).

Um dos conceitos que tem vindo a ganhar importância é o de talento (Ali & Satpathy, 2023). Entende-se por talento um indivíduo que estimula a produtividade, bem como a criatividade e a inovação (Baharin & Abdullah, 2011). Na perspetiva de Ali e Satpathy (2023), um talento refere-se ao recurso humano que permite, às empresas, obter vantagens sustentáveis e competitivas e, conseqüentemente, o crescimento da empresa. Neste sentido, um colaborador considerado talentoso detém competências, compromisso e contribuição para a organização (Ulrich, 2014). Já numa perspetiva socio formativa, o talento inclui, também, as competências relativas ao desenvolvimento pessoal do indivíduo, tendo por base a identificação de necessidades, bem como a colaboração com as outras pessoas na resolução de problemas (Tobon & Luna-Nemecio, 2021).

No entanto, de acordo com Mateus, na visão das empresas, o talento é muito mais do que conhecimento, competências e desempenho. O autor refere que, para o talento se destacar, o mesmo deve estar vinculado à capacidade organizacional de mobilizar conhecimentos dentro de si, com o intuito de aperfeiçoar os seus produtos e serviços (Mateus, 2018). Em linha com esta definição, Martins e Cruz (2019:13) afirmam que “um profissional com talento é aquele que está comprometido com a organização na qual trabalha e que coloca em ação as suas capacidades para obter resultados diferenciadores dentro do contexto onde está inserido”.

É perceptível que a procura de talento nas empresas é considerada essencial, verificando-se que o departamento de recursos humanos das organizações investe em recursos na procura destes talentos, bem como no recrutamento, contratação e recolocação dos mesmos. Todavia, muitas vezes, não é observável um esforço idêntico no que diz respeito à atração e ao processo de retenção e desenvolvimento destes colaboradores (Shufutinsky & Cox, 2019).

Assim sendo, é possível depreender que o talento vai além da atuação numa determinada área, uma vez que procura a criação de resultados através da articulação de áreas e ações coletivas (Martins et al., 2014; Meirinhos et al., 2021; Tobon & Luna-Nemecio, 2021). Comprova-se, assim, que para obter os benefícios de uma vantagem competitiva de sucesso a longo prazo, a gestão de talentos deve desenvolver uma estratégia clara e convincente para atrair, reter e desenvolver colaboradores de diferentes gerações nas empresas (Collings et al., 2019; Dzimbiri & Molefi, 2022; Rachmawati et al., 2023).

Neste sentido, denota-se exímio definir exatamente o que se entende por talento, uma vez que essa definição permite que as organizações possam disponibilizar os recursos, de forma a maximizar o seu potencial e conhecer exatamente aquilo que é pretendido do talento (Santos, 2019). No entanto, é importante explicar que escolher uma definição de talento é deveras complexo, uma vez que existem várias formas de definir o talento numa determinada organização (Gallardo et al., 2013).

Associado ao conceito de talento, aparece o de gestão de talento (Mouquinho, 2022; Martins & Cruz, 2019;). Assim, podemos constatar que a Gestão de Talentos pode ser definida como a identificação dos talentos e das posições consideradas centrais, assim como o desenvolvimento desses talentos com elevado potencial e desempenho e o constante progresso organizacional, que contribuem para a promoção da vantagem competitiva (Collings et al., 2019; Dzimbiri & Molefi, 2022; Rachmawati et al., 2023).

Alguma literatura (e.g. Martins, 2007; Meirinhos et al., 2021; Waheed et al., 2012) complementa a definição de gestão de talentos associada ao pressuposto de que, uma organização para ser eficiente deve deter uma estratégia de gestão de talentos eficaz, com o intuito de identificar sistematicamente as posições-chave que garantem a vantagem competitiva sustentável. Complementarmente, Martins e Cruz (2019) sublinham que a gestão de talento pressupõe a capacidade de identificar, utilizar, reter e desenvolver as pessoas que, além de motivadas, deverão sentir-se satisfeitas e comprometidas com os objetivos e a cultura organizacional.

Considerando que o mercado económico é cada vez mais volátil e competitivo, as empresas deparam-se com inúmeros desafios globais relacionados com a gestão de talento (Martins, 2022; Schuler et al., 2011), considerada um dos maiores desafios estratégicos para os Gestores de RH da atualidade (Mihanović, 2021). Estes desafios,

envolvendo a gestão de RH, exigem políticas e práticas flexíveis para garantir a retenção do talento durante os períodos económicos de prosperidade, mas também em períodos de crise, com a finalidade de proporcionar equilíbrio entre a força de trabalho com as necessidades da empresa a curto prazo, promovendo para a empresa os talentos necessários a longo prazo (Martins, 2008; Schuler et al., 2011).

Na perspetiva de Schuler e colegas (2011), a gestão de talentos compreende a aplicação de políticas e práticas de RH que têm como intuito gerir desafios relacionados com o talento nas organizações. Denota-se imprescindível desenvolver uma "reserva de talentos" com elevado potencial e elevado desempenho para ocupar estas posições que facilite o preenchimento destas posições e assegure uma melhoria contínua do desempenho organizacional (Waheed et al., 2012).

Complementando este conceito, a gestão de talentos trata-se de uma estratégia que inclui “sub-estratégias”, sendo elas a descoberta, o desenvolvimento e retenção desses talentos, que desempenham um papel marcante nas organizações, uma vez que motivam estes colaboradores a permanecerem na empresa e a contribuírem com o seu desempenho, por forma a satisfazer as necessidades dos clientes (Al-Haraisa et al., 2021; Martins & Silva, 2017b).

No entanto, as melhores práticas só são consideradas eficazes quando aplicadas num determinado contexto, ou seja, o que pode ser adequado e eficaz para uma determinada empresa pode não o ser para noutra. Assim, denota-se exímia a necessidade de alinhamento interno ao nível das práticas, estratégia, cultura e ambiente externo, devendo-se adaptar as práticas de gestão de talentos à própria estratégia e circunstâncias e alinhá-las com a liderança existente na organização e sistema de valores, por forma a ser possível o destaque comparativamente às empresas concorrentes (Stahl et al., 2016).

Constata-se, assim, que a gestão de talento é considerada um ativo estratégico que promove inovação, bem como valor e rentabilidade financeira para a empresa (Guerra et al., 2023). Neste sentido, é perceptível que a Gestão de Talentos é uma terminologia contemporânea da GRH, sendo um resultado do dinamismo originado pelas lacunas de competências e da conseqüente procura de novas competências devido ao rápido e constante avanço tecnológico no mercado de trabalho (Edeh et al., 2022).

1.1.2 Fases da Gestão de Talentos

A literatura (e.g. Scullion et al., 2010; Martins & Cruz, 2019; Souza et al., 2022) tende a considerar a gestão de talentos como um processo constituído por três fases: (1) identificação de talentos, em que consta o reconhecimento de competências chave, a avaliação de desempenho e a elaboração de quadro de talentos; (2) desenvolvimento de talentos, sendo que nesta fase é exímio criar condições e fornecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento de competências; e por fim (3) a retenção de talentos, enquanto fase responsável por construir programas e planos de retenção para o quadro de talentos.

Souza e colegas (2022), tal como Scullion e os seus coautores (2010), consideram a gestão de talentos como o processo que engloba o recrutamento, envolvimento, melhoria e retenção de talentos. Outros autores (e.g. Schiemann, 2014; Martins & Cruz, 2019) tendem a associar a gestão do talento a todas as atividades e responsabilidades relacionadas com a gestão do ciclo de vida do talento, desde a atração e aquisição de talentos, o seu desenvolvimento e respetiva retenção.

Quando as empresas implementam uma gestão de talentos eficiente, melhora consequentemente o desempenho da força de trabalho, sendo essencial ter os talentos certos nas posições certas, isto é, com capacidade para o atrair, reter e desenvolver os mesmos, tratando-se do objetivo primordial de qualquer organização e de uma gestão de recursos humanos eficiente (Mihanović, 2021; Qi & Qi, 2021).

Assim sendo, revela-se crucial compreender o talento nas várias fases do ciclo de vida, por forma a desenvolver sistemas e programas mais vigorosos, sendo necessários mecanismos mais alargados para atrair, reter e desenvolver talentos (Crane & Hartwell, 2019), detalhados nas secções seguintes.

1. Atração de talento

A atração trata-se da primeira etapa no processo de identificação e seleção de talento (Martins & Cruz, 2019) e refere-se a todos os subprocessos envolvidos na localização, bem como na procura e envolvimento de indivíduos altamente qualificados numa empresa, com o intuito de preencher posições disponíveis com indivíduos de grande valor (Aremu et al., 2023; Kaewnaknaew et al., 2022).

Ora, é observável que um dos grandes desafios encarados pelas organizações é a procura do perfil ideal e a respetiva atração desses profissionais, verificando-se que as mesmas devem adotar políticas e ações que contribuam para alcançar objetivos, assim como aperfeiçoar o processo de seleção, de maneira a considerar, não somente as exigências da função, mas também de todo o contexto no qual ele se encontra inserido (Cabral & Kilimnik, 2017; Martins & Cruz, 2019).

Assim, é possível averiguar que, com o aumento dos canais de recrutamento, existe um aumento do número de candidatos a uma vaga de emprego, tendo este fenómeno a consequência de um aumento significativo no tempo necessário para encontrar o talento certo, aumentando o ciclo de contratação (Banerjee & Gupta, 2019).

Posto isto, depreende-se que um gestor de RH deve ter a capacidade de identificar os colaboradores sem talento no processo de recrutamento, contribuindo para orientar as empresas a não atraírem este tipo de colaboradores, uma vez que estes indivíduos não detêm ações orientadas para os resultados, criam problemas e afastam os talentos (Aremu et al., 2023).

Na fase da atração, importa que as empresas detenham uma imagem de mercado relacionada com uma cultura de desempenho (Martins & Cruz, 2019). De facto, uma marca de empregador considerada forte, permite, à empresa, desenvolver uma imagem diferenciada, comparativamente com marcas com os mesmos atributos, tornando-a um lugar atrativo para os talentos exercerem as suas funções (Goessling, 2017).

Assim, é possível comprovar que as atividades relacionadas com a aquisição de talentos não são consideradas um processo vulgar, mas sim um exercício de *branding* que contribui para reunir um conjunto de candidatos de qualidade e encorajar a melhoria das taxas de retenção no que respeita ao emprego em geral e de talentos em particular (Abraham et al., 2023).

Salienta-se que a comunicação é fulcral no âmbito da gestão de uma marca na empresa, uma vez que cria uma atitude positiva no espírito do colaborador, contribuindo para a reputação da empresa e numa melhoria dos resultados na atração de talentos (Deepa & Baral, 2022; Gomes, 2022). Posto isto, averigua-se que é fundamental as empresas trabalharem o *employer branding*, se pretendem ter níveis satisfatórios de atração de talentos (Martins & Cruz, 2019).

Assim sendo, é possível concluir que a atração de talentos é cada vez mais essencial para as organizações como forma de diminuir o *turnover* de colaboradores, bem como melhorar a sua imagem de marca ao nível interno e externo (Pereira, 2021).

2. Desenvolvimento de talento

É notório que o desenvolvimento de talentos tem vindo a ganhar popularidade nas organizações e entre os profissionais de desenvolvimento de RH, verificando-se a necessidade de criar condições para o desenvolvimento dos talentos (Martins & Cruz, 2019; Gonçalves, 2021), sendo essencial compreender a natureza e o âmbito das atividades (Mehdiabadi & Li, 2016).

Quando uma empresa pretende estar mais tempo no mercado de trabalho, tem de investir no seu desenvolvimento, sobretudo nas pessoas, pois são elas que movem cada empresa para aumentar o valor do negócio. Assim, os colaboradores precisam de melhorar constantemente as suas competências, conhecimentos e experiência (Azeredo, 2019; Peloso & Yonemoto, 2010; Savov et al., 2020).

O desenvolvimento de talento é uma fase da gestão de talento deveras importante para o colaborador, uma vez que possibilita que este se sinta mais valorizado e capacitado para desempenhar as suas atividades com qualidade. Quando as empresas investem nesta fase, contribuem para a existência de um diferencial competitivo, não sendo considerado um gasto, mas sim um investimento no seu capital humano (Azeredo, 2019; Peloso & Yonemoto, 2010).

Neste sentido, na fase de desenvolvimento de talentos, quando as competências dos indivíduos não correspondem às necessidades das empresas, deve-se criar oportunidades para os mesmos desenvolverem as suas capacidades, devendo-se apostar em planos de formação direcionados para o constante desenvolvimento destes talentos, por forma a que as empresas alcancem os seus objetivos (Armstrong & Taylor, 2014; Schuler et al., 2011; Martins & Cruz, 2019).

Assim, é possível notar que o processo de desenvolvimento de talentos, nas organizações altamente competitivas do ponto de vista técnico, envolve um conjunto de atividades, a título de exemplo, a formação formal, com oportunidades de aprendizagem experimental, mas também a rotação de funções (Chaudhuri et al., 2018).

Uma organização que tem programas de desenvolvimento de talentos, pode não ter clareza na decisão de quem deve ser incluído (Wiblen & McDonnell, 2020). Denota-se, assim, que pode ter impacto na constituição das reservas de talentos e levar conseqüentemente à frustração pessoal por parte dos mesmos relativamente ao reconhecimento do estatuto ou à falta dele, emergindo um sentimento de injustiça (Wiblen & McDonnell, 2020).

3. Retenção de talento

Após a fase da atração de talentos, denota-se que a empresa detenha a capacidade de reter os mesmos, aumentando, assim, a sua vantagem competitiva (Pinheiro, 2015). Deste modo, a retenção de talentos ocorre desde os processos de recrutamento e seleção, deduzindo-se assim que o profissional de Gestão de Pessoas deve selecionar os candidatos que vão ao encontro dos valores e objetivos da empresa, reforçando o *engagement* e a retenção desses indivíduos (Mendes et al., 2022).

Na atualidade, é perceptível que a economia encontra-se em constante transformação, sendo que esse fator, juntamente com as alterações demográficas e organizacionais aos níveis local e internacional, levaram as organizações a centrar a sua atenção na retenção dos colaboradores (Dhanpat et al., 2018).

Antes de explicar sob diferentes perspetivas o conceito de retenção de talentos, importa clarificar a diferença entre o que é a retenção de talentos e o que é o *turnover*. A retenção de talentos traduz a capacidade das empresas manterem os colaboradores considerados essenciais para a empresa, enquanto que o *turnover* explica o percentual de mudança, no que diz respeito à composição de todos os colaboradores da empresa num determinado período de tempo (Gnoatto, 2022).

Em linha com a distinção de ambos os conceitos, a retenção de talentos trata-se de um termo relacionado com a gestão empresarial, que se refere ao esforço exercido por parte dos empregadores, através de políticas e práticas que tem como intuito evitar que estes colaboradores valiosos deixem a empresa (Fernandez & Worasuwan, 2017; Goswami & Jha, 2012; Krishnamoorthy & Aisha, 2022).

A retenção de talentos consiste na realização da gestão estratégica, por forma a obter a fidelização dos colaboradores com a organização, sendo realizada através de

políticas e de práticas, desenvolvidas por meio de um programa específico para cada organização, oferecendo meios atrativos de crescimento, incentivo, assim como desenvolvimento profissional e pessoal (Cunha & Martins, 2015).

A retenção significa, pois, tomar medidas com o intuito dos colaboradores trabalharem durante todo o tempo que estiverem na organização (Sigroha & Mor, 2020). Partindo deste pressuposto, é possível aduzir que se um talento estiver insatisfeito com a organização onde se encontra a desempenhar funções, terá tendência de ir para outra porque é sempre apreciado no mercado de trabalho (Nguyen, 2020).

De facto, é possível constatar que as empresas investem uma quantidade significativa de dinheiro na formação nestes colaboradores considerados talentosos, sendo perceptível que as empresas consideram que a retenção de talentos é mais crucial do que a própria contratação (Galang et al., 2023).

A dimensão da empresa também pode influenciar a retenção destes colaboradores talentosos (Savov et al., 2020). Uma empresa de pequena dimensão é constituída entre 10 e 49 colaboradores, enquanto uma empresa de média dimensão engloba entre 50 e 249 colaboradores e uma empresa de grande dimensão é formada por 250 ou mais colaboradores (INE, 2024). De facto, segundo Kishore (2012), as PME encontram-se em desvantagem na sua capacidade de apresentar pacotes competitivos, sendo um obstáculo à retenção de talentos. .

Neste sentido, é possível comprovar que a retenção constitui-se um dos problemas mais difíceis de colmatar por parte das empresas num mercado altamente competitivo (Dasan, 2022; Krishnamoorthy & Aisha, 2022; Mazlan & Jambulingam, 2023). Trata-se de uma dedicação constante dos empregadores para criar e promover um ambiente que incentive os colaboradores a permanecerem empregados, através de políticas e práticas que respondam às suas necessidades, e que incitem o talento a estar mais coeso nas suas empresas (Dasan, 2022; Krishnamoorthy & Aisha, 2022; Mazlan & Jambulingam, 2023).

Deste modo, verifica-se que a retenção de colaboradores é crucial para que uma empresa consiga que os seus melhores colaboradores, ou seja, os seus talentos, permaneçam fiéis à empresa e ao seu trabalho (Mamahit et al., 2019).

É evidente que quando os colaboradores sentem que as suas necessidades são valorizadas, é mais provável que se mantenham dedicados e contribuam com as suas

competências para o sucesso da empresa a longo prazo (El-Sherbeeney et al., 2023). A retenção de talentos desempenha um papel fulcral no que concerne à satisfação dos clientes e dos colegas de trabalho, bem como na venda dos produtos e no planeamento eficaz da sucessão (Poisat et al., 2018).

Assim, de acordo com um estudo efetuado por Frey et al. (2013), foi notório que, se os clientes estiverem satisfeitos com a sua interação com o colaborador, relativamente aos serviços profissionais prestados e com o avanço do projeto, irão demonstrar comportamentos e expressões de estima que, por sua vez, levarão à perceção de apreço por parte dos colaboradores. Neste sentido, conclui-se que a satisfação dos clientes tem um impacto na satisfação e na retenção dos colaboradores (Frey et al., 2013).

É evidente a importância de as empresas investirem em meios para a atração e retenção de talentos, uma vez que estes indivíduos contribuem para a execução dos objetivos estipulados e, conseqüentemente, no alcance de resultados satisfatórios. Verifica-se, como consequência dessa retenção, o crescimento organizacional, sendo que esse crescimento só é possível através da integração destes colaboradores que dedicam-se a objetivos comuns (Nunes et al., 2021).

Num estudo concretizado por Shende e colegas (2021), conclui-se que a retenção de talentos contribui na redução de despesas desnecessárias, nomeadamente na redução de custos com o recrutamento e a formação de novos colaboradores. É também perceptível, neste estudo, que a produtividade organizacional aumentará se a organização mantiver colaboradores talentosos.

De facto, uma organização tende a ser afetada quando os colaboradores abandonam numa fase inicial, o que faz com que a empresa tenha de suportar despesas adicionais com a contratação de novos colaboradores e processos de colocação, resultando também no decréscimo da produtividade e sobrecarga de trabalho (Shende et al., 2021). Verifica-se, assim, que o desempenho da empresa depende da produtividade do colaborador, pelo que a equipa de RH deve tentar manter os atuais colaboradores satisfeitos, de modo a que não sintam desejo em sair (Rakhra, 2018).

De acordo com Faustino (2019), para promover a retenção, as organizações necessitam de contribuir para a motivação dos seus colaboradores. Assim, este autor sugere que os gestores devem saber o recurso que deve ser utilizado para que estes indivíduos se sintam incentivados e tenham um melhor desempenho e disposição para

desempenharem as suas funções. Nas organizações, deve existir uma compreensão das necessidades dos colaboradores e, conseqüentemente, implementar estratégias de retenção consideradas eficazes, constituindo-se um desafio para os Gestores de RH, uma vez que devem procurar implementar a estratégia considerada correta para a retenção dos seus talentos (James & Mathew, 2022).

Assim, na fase de retenção, a empresa deve ter como foco a criação de práticas como sistemas de recompensas considerados adequados, a promoção e desenvolvimento da carreira destes talentos, bem como a motivação e satisfação dos mesmos, sendo perceptível que esta fase do ciclo é deveras importante, uma vez que representa custos com o seu fracasso (Martins & Cruz, 2019). De facto, muitas políticas de retenção de colaboradores têm como propósito responder às várias necessidades dos colaboradores, com o intuito de aumentar a satisfação dos mesmos e reduzir conseqüentemente os custos envolvidos na contratação e formação de novos indivíduos (Onah & Anikwe, 2016).

1.2 A centralidade da retenção de talento: práticas e desafios

1.2.1 Práticas de retenção de talentos

Uma prática de retenção de talentos considerada eficaz irá contribuir para favorecer a organização em todos os aspetos que a englobam. Por outro lado, uma retenção de talentos eficiente permite que possa existir um fluxo de trabalho sistemático nas tarefas quotidianas. Verifica-se que a adoção de práticas de gestão sustentáveis, orientadas para a retenção de talentos beneficiariam a organização, incrementando a autoconfiança dos colaboradores (Meirinhos et al., 2017; Shende et al., 2021).

A escolha das estratégias de retenção dos colaboradores por parte das empresas é apoiada por indicadores organizacionais, entre os quais a eficiência, a produtividade, a satisfação dos clientes, o desempenho dos colaboradores e a satisfação no trabalho (Shamsa et al., 2021).

É perceptível que as estratégias de retenção devem basear-se na compreensão dos fatores que influenciam a saída ou a permanência dos colaboradores nas empresas, sendo imprescindível adotar-se práticas que permitam identificar e compreender as necessidades dos colaboradores, definindo estratégias que respondam a essas necessidades, estando atentos aos valores e à cultura da empresa, e proporcionado assim

condições de trabalho benéficas e bom ambiente organizacional (Armstrong & Taylor, 2014; Costa et al., 2018; Cunha, 2023).

Por forma a promover a melhoria dos níveis de retenção são atribuídos benefícios aos colaboradores, que encontram-se divididos em compensação monetária e não monetária (Ahmad et al., 2013). A compensação monetária trata-se de um benefício de valor tangível, enquanto a compensação não monetária inclui recompensas sociais e de carreira, sendo a título de exemplo a segurança no emprego, horários flexíveis, oportunidade de crescimento e reconhecimento (Ahmad et al., 2013; Martins & Silva, 2017a).

Outra classificação de um sistema de recompensas divide-se em duas componentes, sendo elas as recompensas extrínsecas e intrínsecas (Rosa, 2013). As recompensas extrínsecas podem ser de natureza material e dão resposta a carências sociais, podendo ser atribuídas em qualquer prazo, sendo a título de exemplo o subsídio de doença; seguro de saúde; seguro de vida; planos de benefícios flexíveis; *fringe benefits* (e.g. planos de automóveis; viagens; seguros de vida capitalizáveis) (Rosa, 2013). Já as recompensas intrínsecas, são de natureza imaterial, que promovem a motivação, como por exemplo, a responsabilidade, a autonomia e progressão de carreira, criando uma ligação entre o colaborador e a empresa (Rosa, 2013; Martins & Silva, 2017b)

De acordo com Leitão (2017), os benefícios atribuídos pelas empresas são cada vez mais valorizados e utilizados como forma de retenção, motivação e comprometimento dos colaboradores. Apesar do salário e dos benefícios serem essenciais, estes devem ser geridos de forma eficiente, mas tendo em consideração alguns fatores para promover a retenção dos talentos, nomeadamente comunicar de forma clara as normas e procedimentos utilizados para a tomada de decisão salarial, compreender a importância da dispersão salarial no que concerne ao incentivo dos colaboradores, bem como atribuir remuneração e benefícios equitativos.

É notável que as práticas de retenção de talentos têm semelhanças entre as diferentes gerações, no entanto, apresentam diversas diferenças. Na atualidade, o mercado de trabalho é constituído por quatro gerações de colaboradores, nomeadamente a geração “*Baby Boomer*”, que inclui os nascidos entre 1946 e 1964 (Beutell, 2013; Formenton & Stefano, 2017; Gursoy et al., 2013), a Geração X, que compreende os nascidos entre os anos 1965 e 1980 (Gursoy et al., 2013; Paiva, 2022), a Geração Y ou *Millennials*, onde

se inserem os nascidos entre os inícios dos anos 80 e finais dos anos 90 (Gursoy et al., 2013) e a Geração Z, nascidos entre 1997 e 2010, é a primeira geração a presenciar uma era completamente digital sendo, também, chamados de *Centennials* (Cardoso, 2023; Martins & Cruz, 2019).

Num estudo realizado por Lin e Wang (2022), os autores verificaram que todas as gerações existentes valorizam como práticas de retenção a remuneração, os benefícios e o reconhecimento. No entanto, cada geração tem as suas particularidades que acabam por distinguir-se umas das outras, sendo observável que os “*Baby Boomers*” estão menos preocupados com o *work life balance* e com a flexibilidade do trabalho (Lin & Wang, 2022). Assim, é notável que os “*Baby Boomers*” são motivados pelo prestígio, pela sua posição na empresa e pelas regalias que a mesma oferece (Goessling, 2017). A Geração X, por sua vez, tende a procurar formação e desenvolvimento, mas não estimam tanto trabalhar numa comunidade forte e solidária, sendo que nesta geração, trabalham para viver (Goessling, 2017; Lin & Wang, 2022).

Quanto ao grupo da Geração Y, esta geração considera deveras importante o *work life balance*, bem como o trabalho flexível e gestão de conhecimento através da digitalização e não se preocupa tanto com as normas da empresa e a tomada de decisão participativa (Lin & Wang, 2022). Nesta geração, os indivíduos são considerados, de uma forma geral, menos independentes, mais orientados para a comunidade e esperam mais supervisão e *feedback* imediato (Goessling, 2017)

Relativamente à Geração Z, esta é descrita como sendo tecnológica, social, global e desenvolvida, valorizando bastante a flexibilidade no horário, assim como a sua individualidade no local de trabalho e o reconhecimento dos seus esforços, sendo que a Geração Z é a geração que prioriza no seu trabalho a ligação social, a experiência, a educação, o conhecimento e a sustentabilidade ambiental (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017a).

Indo ao encontro do mencionado, Pflügler et al. (2018) explicam que os colaboradores mais jovens e com menos experiência estão frequentemente mais interessados na progressão de carreira, enquanto que os profissionais mais experientes ou mais velhos podem estar mais concentrados em conseguir um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal para passarem mais tempo com a família ou nos seus *hobbies*.

É nítido que os colaboradores têm perspetivas diferentes de benefícios ao longo do seu percurso profissional. De facto, é observável que no início da sua carreira valorizam mais a progressão da mesma. Já os colaboradores que se encontram a meio da sua carreira profissional, valorizam mais a capacidade de gestão da sua carreira e a satisfação com o seu trabalho, enquanto que colaboradores no fim de carreira interessam-se mais pela segurança (Armstrong & Taylor, 2014).

Num estudo levado a cabo recentemente por Abraham e colegas (2023), os valores e a cultura organizacional podem ter um impacto significativo na decisão de um colaborador de permanecer na organização bem como o seu nível de desempenho. É também perceptível neste estudo, enquanto instrumento de retenção e de melhoria de desempenho dos colaboradores, que as recompensas monetárias contribuem apenas de uma forma mais parcial (Abraham et al., 2023; Martins & Silva, 2017b).

Assim, salienta-se que um programa de retenção de colaboradores não depende somente de um salário apelativo, ou seja, mesmo que uma empresa pratique salários acima da média das empresas concorrentes, se não reconhece os seus profissionais, não possibilita o crescimento dos mesmo e não disponibiliza bons planos de carreira e um clima organizacional de qualidade, é provável que não consiga reter os colaboradores (Martins & Cruz, 2019; Oliveira & Granetto, 2022).

De acordo com Deas e Coetzee (2020), é essencial existir uma aposta nas práticas de retenção centradas nas oportunidades de carreira, na remuneração, no apoio dos empregadores, bem como nas oportunidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores. Assim, existindo um reforço das práticas de retenção, irá contribuir para melhorar significativamente a relação entre colaboradores e empregadores e melhorar os níveis de retenção.

Posto isto, é fulcral que as empresas detenham políticas que combinem a gestão organizacional da carreira e incentivem a autogestão da carreira, por forma a auxiliar os indivíduos talentosos a manter a sua empregabilidade e a realizar as suas aspirações pessoais, contribuindo para evitar que os mesmos saiam (Redondo et al., 2021).

Indo ao encontro do que foi anteriormente referido, literatura recente (Chawla & Singla, 2021; Piter & Arief, 2023; Pais, 2020; Martins, 2022) conclui, também, que a cultura organizacional e os respetivos valores, as recompensas monetárias e os incentivos, a aprendizagem e a progressão na carreira, a liderança e o *work life balance* reforçam a

retenção dos colaboradores talentosos. Reforçando a mesma perspectiva, Dhanpat e seus coautores (2018), mencionam que a remuneração desempenha um papel crucial, contribuindo assim para o aumento dos níveis de desempenho e consequentemente melhorar a retenção dos mesmos.

Por forma a melhorar os níveis de retenção, as empresas também podem apostar no *onboarding* e na técnica *job shadowing* (Martins & Cruz, 2019). De acordo com Martins e Cruz (2019), os programas de *onboarding* são constituídos por ações que permitem que o novo colaborador adquira os conhecimentos, competências e habilidades necessárias para uma efetiva integração, permitindo que o mesmo tenha consciência, desde o início, do seu papel na organização.

No que diz respeito à técnica *job shadowing*, o novo colaborador é acompanhado por um especialista durante um determinado período, com o intuito de observar e aprender. Esta técnica permite que o colaborador apreenda, por meio da observação direta, as suas funções de forma eficaz (Martins & Cruz, 2019). É possível deduzir assim que o *job shadowing* está no centro das atividades que ajustam o comportamento, aumentando os conhecimentos e as competências dos indivíduos permitindo às organizações e aos colaboradores medirem a força e as limitações das suas competências (Rony et al., 2019).

Denota-se exímio que os supervisores ou líderes considerem aspetos como o sentimento de pertença com a organização, a comunicação e as relações interpessoais como sendo cruciais no desempenho e retenção de talentos (Abraham et al., 2023; Martins, 2022). O suporte dos supervisores aos colaboradores reduz os níveis de stress no trabalho aos mesmos, promovendo razões suficientes para permanecer na organização (Dhanpat et al., 2018).

Assim, é possível constatar que o estilo de liderança praticada nas empresas afeta a retenção dos colaboradores (Edirisooriya, 2020). Segundo Edirisooriva (2020), a liderança transformacional tem impacto na intenção dos colaboradores permanecerem na organização, proporcionando influência carismática, assim como consideração individualizada, motivação inspiradora e estimulação intelectual.

A liderança transformacional é um tipo de liderança que proporciona um melhor enquadramento para liderar grupos de trabalho e as organizações, onde os seguidores procuram um líder inspirador que os ajude a atravessar um ambiente incerto e que faça

os mesmos sentirem-se desafiados e capacitados, leais e a terem um elevado desempenho (Bass & Riggio, 2006).

Num estudo elaborado por Serrão e Araújo (2014), os resultados indicam que se os líderes adotarem um estilo de liderança transformacional, irão proporcionar aos seus colaboradores um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e familiar e o trabalho terá repercussões positivas na saúde e bem-estar dos mesmos. Este tipo de líder concentra-se na construção de talentos dentro da organização e influencia os talentos a permanecerem (Edirisooriya, 2020).

De maneira a ser observável uma retenção de talentos considerada eficaz nas empresas, as mesmas devem deter mentores. É perceptível que as empresas que detêm mentores mostram aos seus colaboradores que podem ter um auxílio no seu crescimento e desenvolvimento profissional, pois podem aprender com um especialista que irá fornecer uma orientação, assim como estímulo e apoio, que proporcionarão benefícios pessoais e profissionais (Amushila & Bussin, 2021; Kerr-Phillips & Thomas, 2009).

É possível concluir que, para melhorar os níveis de retenção, os colaboradores devem compreender e sentir que têm mais hipóteses de desenvolver as suas competências ou de serem promovidos na empresa, contribuindo de forma positiva no desempenho dos mesmos e conseqüentemente na retenção. Revela-se que alguns colaboradores podem querer desempenhar o mesmo trabalho, no entanto alguns querem crescer e estarem inseridos num trabalho mais exigente, que teste as suas capacidades e que sejam melhores remunerados (Dhanpat et al., 2018; Meirinhos et al., 2017).

Kerr-Phillips e Thomas (2009), num estudo levado a cabo por ambos, identificam como fatores primordiais que promovem a retenção dos melhores talentos: (1) desenvolvimento de talentos baseado no mérito; (2) uma cultura de trabalho de alto desempenho; (3) desenvolvimento de liderança; (4) programas de orientação para estes indivíduos; (5) expor todos os aspetos da atividade que irão desempenhar; (6) valorização das competências e capacidades; (7) reconhecimento e uma marca de empregador considerada respeitável. Os mesmos autores sugerem, por outro lado, que uma cultura organizacional que tolera os maus desempenhos, assim como a exclusão no local de trabalho, promove como consequência negativa o *turnover* de talentos (Kerr-Phillips & Thomas, 2009).

Cunha (2023), tendo em consideração as práticas utilizadas por empresas portuguesas (e.g. Accenture, EDP, Microsoft, Randstad), conseguiu depreender que um ambiente de trabalho favorável, fruto de uma cultura organizacional robusta, uma forte aposta nas oportunidades de crescimento profissional, nos benefícios atraentes, bem como numa comunicação interna clara, no *work life balance* e numa cultura de diversidade e inclusão, permite criar uma identidade forte para as empresas enquanto entidade empregadora.

A tabela 1 sintetiza as principais práticas de retenção identificadas na literatura e explanadas ao longo desta secção.

Tabela 1: Práticas de retenção identificadas

Práticas de retenção	Autores
Remuneração apelativa	Lin e Wang (2022); Abraham et al. (2023); Deas e Coetzee (2020); Chawla e Singla (2021); Dhanpat et al. (2018); Leitão (2017); Peter e Arief (2023)
Recompensas intrínsecas e extrínsecas	Rosa (2013); Martins (2005)
<i>Job Shadowing</i>	Martins & Cruz (2019); Rony et al. (2019)
<i>Onboarding</i>	Martins & Cruz (2019)
Reconhecimento	Lin e Wang (2022); Ahmad et al. (2013)
<i>Work life balance</i>	Lin e Wang (2022); Chawla e Singla (2021); Cunha (2023)
Valores, cultura de diversidade e inclusão e um bom clima organizacional	Armstrong & Taylor (2014); Costa et al. (2018); Cunha (2023); Chawla e Singla (2021); Kerr-Phillips e Thomas (2009); Peter e Arief (2023)
Flexibilidade no trabalho	Lin e Wang (2022); Ahmad et al. (2013)
Gestão do conhecimento	Lin e Wang (2022)
Gestão e progressão de carreira	Armstrong & Taylor (2014); Abraham et al. (2023); Deas e Coetzee (2020); Redondo et al. (2021); Chawla e Singla (2021) e Cunha (2023); Ahmad et al. (2013); Martins (2005)
Formação e desenvolvimento	Deas e Coetzee (2020); Chawla e Singla (2021); Peter e Arief (2023); Martins (2005)

Liderança/Mentores	Chawla e Singla (2021); Abraham et al., (2023); Dhanpat et al., 2018); Edirisooriva (2020); Kerr-Phillips e Thomas (2009); Peter e Arief (2023)
Garantir uma comunicação interna clara	Abraham et al., (2023); Leitão (2017); Cunha (2023) e Peter e Arief (2023)
Imagem de marca da empresa apelativa	Kerr-Phillips e Thomas (2009); Cunha (2023)

1.2.2 Desafios na retenção de talentos

Os colaboradores talentosos são considerados uma fonte de vantagem competitiva para as empresas a nível global, sendo que a retenção tem sido vista como um grande desafio cada vez mais vivenciado pela maioria das empresas (Mazlan & Jambulingam, 2023). É perceptível que o atual panorama de mudança das empresas exige que os seus RH atuem de forma estratégica, com o intuito de promover o envolvimento dos seus colaboradores talentosos (Hongal & Kinange, 2020).

A retenção de talentos constitui-se um desafio para as organizações, dada a competitividade do mercado de trabalho, bem como a falta de capital humano e de talentos agravada pela pandemia Covid 19. Como consequência da instabilidade do mercado de trabalho, estes colaboradores tendem a deixar as empresas que demonstrem inflexibilidade, ausência de qualidade de vida, clima organizacional negativo e negligência nos seus cuidados da sua saúde e da sua família (Nunes et al., 2021; Škerháková et al., 2022).

De acordo com Machado (2020) e Lima (2016), um dos grandes desafios das empresas na atualidade é a conciliação das várias gerações existentes no mesmo espaço de trabalho, uma vez que cada geração possui características diferentes, sendo elas os *Baby Boomers*, a Geração X, a Geração Y e a Geração Z. Neste sentido, Machado (2020) considera a socialização e integração multigeracional uma das principais dificuldades na gestão de pessoas, muitas vezes com mais de vinte anos de diferença de experiência profissional.

A retenção mostra-se fulcral, uma vez que se as organizações não tiverem iniciativa de reter os seus colaboradores, e consequentemente poderão enfrentar problemas como a falta de mão de obra, bem como a escassez de oportunidades de

inovação (Chaiyasoonthron, 2022). Assim, diante das persistentes mudanças no mercado de trabalho e escassez de mão de obra qualificada, torna-se necessário as empresas investirem na gestão de pessoas, focando-se na retenção dos talentos humanos encontrados (Cunha & Martins, 2015).

Posto isto, denota-se exímio que as empresas garantam o seu sucesso através de uma gestão eficaz dos seus RH. As empresas que gerem os condicionalismos, entre os quais o impacto do envelhecimento da população, o *turnover*, ou a superação de desafios relativos à formação dos colaboradores e as constantes transformações tecnológicas, estarão mais bem preparadas para prosperar, recrutar e reter os talentos (Fissi, 2023; Martins et al., 2023a; Martins et al., 2023b).

O elevado índice de *turnover* compromete a eficácia económica e social da gestão dos RH das empresas, sendo considerado um dos principais indicadores da gestão geral da organização e da eficácia da gestão dos RH (Ozola, 2014). O *turnover* pode ser extremamente devastador para as empresas, pois dificulta o funcionamento estável e bem-sucedido, prejudicando a produtividade global de uma empresa, bem como a qualidade dos produtos, verificando-se um acréscimo na preocupação da imagem de marca para os seus clientes, assim como a sua aceitação no mercado (Shamsuzzoha & Shumon, 2007; Silva, 2012).

Deste modo, segundo Nunes e colegas (2021), é evidente que uma empresa que não se destaque não conseguirá atrair e reter talentos, permanecendo nela colaboradores comuns, uma vez que os colaboradores talentosos avaliam as empresas pelo que podem proporcionar, sendo a título de exemplo as boas condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento de carreira e benefícios satisfatórios.

A inclusão de novos colaboradores e a retenção dos existentes exige grande envolvimento por parte da gestão, caso contrário o investimento em formação e outras estratégias de retenção podem não produzir os resultados esperados, contribuindo para um aumento dos custos e da desmotivação dos colaboradores (Yiu & Saner, 2014).

Constata-se que a escassez de oportunidades de progressão de carreira afetará a retenção dos colaboradores que se apercebem da falta de crescimento na organização, o que pode diminuir a sua intenção de ficar na empresa, tendo como consequência o *turnover* voluntário (Jaipong et al., 2022).

Na perspectiva dos profissionais de RH, Uitzinger e coautores (2018) referem que estes consideram que quando o bem-estar dos colaboradores é negligenciado, a retenção constitui-se um desafio que deve ser colmatado. De facto, essa desconsideração é comprovada pela escassez de apoio por parte do Departamento de RH, no que concerne no auxílio aos gestores a lidar com os seus problemas pessoais (Martins, 2007).

Literatura recente (e.g. Grissom, 2023; Uitzinger et al., 2018), menciona que a combinação de salários precários, longas horas de trabalho, um trabalho desinteressante para o indivíduo, um *work life balance* limitado, a carência de diversidade da força de trabalho e a falta de empenho no emprego afetam negativamente a capacidade de retenção dos melhores talentos, sendo que o ambiente de trabalho constitui um desafio para a retenção dos gestores.

Em linha com a argumentação anterior, Oliveira (2016) alude que as empresas enfrentam um grande desafio de retenção dos seus colaboradores devido a inúmeras situações que incitam o colaborador a “desligar-se” da organização, entre as quais a falta de uma política salarial e de benefícios; a impossibilidade de progressão de carreira; as condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas e falta de motivação pessoal.

Num estudo concedido por Čizmić e Ahmić (2021), os três principais desafios internos relacionados com a retenção de pessoas talentosas de acordo com as respostas dos gestores de sucesso, são os seguintes: baixa remuneração, que leva à dificuldade de sustentar a família; trabalho sob *stress* constante; e pessoas incompetentes a desempenhar cargos-chave. Neste estudo foi possível concluir que a maioria dos talentos não recebe uma contribuição justa, mesmo estes indivíduos detendo competências e bons níveis de desempenho, pois a maioria dos líderes não os valorizam como merecem, utilizam as suas capacidades para atingir os objetivos e não prestam atenção à responsabilidade social e sustentabilidade.

Neste sentido, podemos concluir, de acordo com Rao (2012), que os principais desafios que as empresas enfrentam para reter os seus colaboradores são os seguintes: (1) a insatisfação monetária; (2) a concorrência, pois uma vez que não há escassez de oportunidades, impedir as pessoas de procurarem uma mudança é um grande desafio; (3) erros no processo de recrutamento, colocando o colaborador na função errada, contribuindo para que o mesmo vá perdendo interesse no trabalho e, conseqüentemente a retenção não seja eficaz; (4) pessoas com tendência de se aborrecerem num curto espaço

de tempo, considerando o trabalho monótono e acabam por procurar novos desafios/mudanças; (5) expectativas irrealistas em relação ao trabalho por parte dos colaboradores.

As organizações devem possuir uma compreensão das necessidades dos colaboradores e, conseqüentemente, implementar estratégias de retenção consideradas eficazes, constituindo-se assim um desafio para os Gestores de Recursos Humanos, uma vez que os mesmos devem implementar a estratégia considerada correta para a retenção dos seus talentos, variando essa estratégia conforme a empresa (Leena & Lissy, 2012; Martins, 2008; Martins, 2022).

1.3. Caraterização dos setores de IT e Hoteleiro em Portugal

1.3.1. Caraterização do setor de IT em Portugal

Com a constante e rápida evolução do mercado de trabalho, tem-se presenciado um crescimento de determinados setores, sendo um deles o setor de tecnologias de informação (IT). Denota-se que o IT é considerado uma área de extrema importância nas empresas, sendo considerado uma parte integrante de atividades e funções diárias, sendo os sistemas de tecnologias de informação componentes essenciais de negócios e de organizações bem sucedidas (Cerutti et al., 2017).

De facto, de acordo com o AICEP (2022), o setor de IT, derivado da crescente digitalização das atividades e dos processos de negócio, bem como pela implementação e iniciativas de transformação digital, reforçou a sua importância em Portugal, nomeadamente no que diz respeito ao número de empresas, volume de emprego e riqueza concebida.

A utilização das tecnologias por parte da população portuguesa teve um aumento derivado da Pandemia Covid 19. Segundo o INE (2020), entre os utilizadores de internet empregados, 31,1% exerceram a sua profissão em teletrabalho, dando-se ênfase para a área metropolitana de Lisboa em que esta proporção foi 43,2%. Também foi observável que para 29,6% dos indivíduos empregados, o teletrabalho foi associado à pandemia Covid 19.

Segundo o Banco de Portugal (2023), este setor detinha, no ano de 2022, como volume de negócios para o país, uma quantia de 19656 milhões de euros e tem 150383 colaboradores, sendo que 44,05% destes indivíduos encontram-se a trabalhar em grandes

empresas. Todavia, de acordo com o Livro Verde, em Portugal a introdução das tecnologias da informação e das comunicações ocorre a ritmos diferentes consoante as regiões, bem como os setores e as empresas, verificando-se assim que os benefícios, em termos de prosperidade e os custos, no preço da mudança, são repartidos desigualmente entre as zonas (Missão para a Sociedade da Informação, 1997).

Posto isto, é possível confirmar que na lista das 50 melhores empresas para trabalhar em Portugal em 2023, divulgada pela “*Great Work place to Work*” (2023), 20 são empresas inseridas no setor de IT, dando este resultado um importante destaque no setor para o país.

Num estudo de Serralheiro (2020), os colaboradores entrevistados referiram que, em Portugal, trata-se de um mercado em expansão, sendo que o facto de ser muito competitivo leva a uma maior dificuldade de retenção destes indivíduos devido a uma maior procura comparativamente à oferta no mercado.

No entanto, de acordo com Marques (2023), o setor de IT português possui como fatores de insatisfação a própria função desempenhada; a impossibilidade de progressão de carreira imediata; estar muito tempo no mesmo projeto; e um salário pouco apelativo. Todos estes fatores supracitados fazem com que exista uma forte concorrência estrangeira, que dificulta o processo de recrutamento destes indivíduos (Marques, 2023).

1.3.2. Caraterização do setor Hoteleiro em Portugal

O setor turístico é considerado um dos setores económicos mais fulcrais não só em Portugal como também a nível mundial, o qual integra a área hoteleira (Rebelo et al., 2013). De acordo com o Decreto-Lei 39/2008, os estabelecimentos hoteleiros são definidos como empreendimentos turísticos, destinados a oferecer alojamento temporário e outros serviços, com ou sem fornecimento de refeições aos indivíduos, e vocacionados a uma locação diária, sendo que os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados nos seguintes grupos: hotéis; hotéis-apartamentos e pousadas (Decreto-Lei 39/2008, 2008).

É observável que as constantes alterações nos hábitos de consumo da população, juntamente com as motivações da procura e um ambiente cada vez mais competitivo, fazem com que o setor hoteleiro tenha de se ajustar às alterações do mercado e garantir a sua vantagem competitiva, identificando oportunidades de mercado e compatibilizando

as necessidades e uma força de trabalho produtiva e estável (Alves et al., 2021; Martins & Machado, 2002).

É possível constatar que, por forma a garantir vantagem competitiva, deve-se apostar na qualidade do serviço, que só se adquire com práticas eficazes de GRH que possibilitem o recrutamento, a seleção e a retenção de recursos humanos talentosos e comprometidos com os objetivos da organização (Martins & Machado, 2002).

Verifica-se assim, de acordo com o INE (2023), que o Norte de Portugal detém o maior número de estabelecimentos hoteleiros, mais concretamente 23,9% do total, seguido do Algarve com 20,0%, da Área Metropolitana de Lisboa (18,8%) e do Centro (18,7%), verificando-se que entre os estabelecimentos de hotelaria em funcionamento, os hotéis representaram 77,1%, seguindo-se os apartamentos turísticos com 10,0% e os hotéis-apartamentos com 7,7% respetivamente.

No que diz respeito à população empregada neste setor em Portugal, verifica-se, de acordo com o Pordata (2023), um decréscimo da população empregada quando surgiu a Pandemia Covid-19, mais concretamente passou de 296,9 milhares de indivíduos para 253,3 milhares, sendo um valor inferior comparativamente com a União Europeia, que consta entre estes anos 4.680,2 milhares e 4.782,9 milhares, verificando-se uma tendência oposta, uma vez que na União Europeia existe um crescimento da população empregada. Ainda de acordo com o Pordata (2023), entre 2021 e 2023 é observável o aumento da população empregada neste setor em Portugal, mais concretamente passou de 253,3 milhares para 335,2 milhares.

De acordo com Cardoso (2024), a faturação do setor hoteleiro em Portugal continua a crescer, pois, em 2023, os estabelecimentos hoteleiros do país faturaram 6.021 milhões de euros, face a 2022, ano em que se faturou menos mil milhões. Denota-se assim que a subida alavancou o número de hóspedes aos 30 milhões, correspondendo a um crescimento de 13% em comparação com o ano anterior (Cardoso, 2024).

Em 2023, foram atingidos os melhores resultados turísticos em Portugal, sendo que o setor hoteleiro continua a prosperar no país (Saldanha, 2024). Contudo, as tendências previstas no setor, para o ano de 2024, é a continuidade da existência de uma escassez de talentos e uma fraqueza no que concerne à formação fornecida aos colaboradores (Saldanha, 2024). Hoje em dia, a hotelaria é composta por novos perfis e para os quais existe uma escassez, sendo considerados desafios a serem colmatados

(Saldanha, 2024) de modo a evitar o crescente *turnover* no setor motivado pelo conflito entre a vida profissional e pessoal (Martins & Silva, 2023) em certa medida, decorrente da necessidade de trabalhar por turnos (Martins & Silva, 2021; Martins & Silva, 2023).

Podemos concluir que o trabalho na indústria hoteleira é considerado por muitos indivíduos como um emprego de transição, ou seja, os colaboradores permanecem até conseguirem o emprego que pretendem exercer (Pires, 2022). Assim, conseqüentemente, existem problemas cada vez mais frequentes no que concerne ao processo de recrutamento e seleção de profissionais altamente motivados e qualificados, os designados colaboradores talentosos (Martins & Silva, 2023; Pires, 2022; Santos, 2021).

1.4. Retenção de talentos no setor de IT e no setor Hoteleiro

1.4.1. Retenção de talentos no setor de IT

Relativamente ao setor de IT, é observável que o mercado tecnológico está sobrecarregado, contribuindo para um aumento da oferta de colaboradores talentosos, verificando-se que as empresas necessitam de mudar a sua estratégia de recrutamento e de retenção (Dasan, 2022). A retenção de profissionais deste setor, significa a retenção do conhecimento, das competências e da experiência desses profissionais, que são os ativos mais importantes da economia do conhecimento (Steil et al., 2022).

No estudo realizado por Tripathi e Srivastava (2020) verifica-se que os principais construtos que influenciam, em razão inversa, o *turnover* e a retenção dos colaboradores do setor de IT, distribuem-se entre a insatisfação no trabalho, a falta de autonomia, a carga de trabalho excessiva, o padrão de trabalho, o horário, a falta de reconhecimento e o *stress* relacionado com o trabalho.

Na perspectiva de Pflügler e colegas (2018), existem diversos desafios na retenção de talentos do setor de IT, nomeadamente: avaliar que estratégias de retenção são eficazes; garantir diversas tarefas e progressão de carreira para os colaboradores; reconhecer que as ações de retenção têm diferentes requisitos e conseqüências; considerar a possibilidade de antigos colaboradores voltarem à organização; conhecer os novos colaboradores desde o início; e analisar que as práticas de retenção diferem a curto e a longo prazo.

Marques (2023), acrescentou, para além dos desafios mencionados anteriormente, a concorrência, derivada da possibilidade dos indivíduos poderem realizar o seu trabalho

de forma remota para o exterior. Também de acordo Augusto (2017), é um desafio a existência de diversas gerações, pois é fulcral os gestores compreenderem as diferenças geracionais ao nível das necessidades de cada indivíduo.

Por forma a colmatar estes desafios, Pflügler e coautores (2018), defendem as seguintes práticas de retenção: otimizar as oportunidades de carreira; conceber um mercado de trabalho interno; alinhar as práticas de retenção com o contexto organizacional; deixar antigos colaboradores com potencial de integrarem novamente a empresa; realizar entrevistas pós-entrada aos colaboradores recentes; fornecer compensação financeira para reter a curto prazo, bem como garantir que o regime de trabalho, o desenvolvimento da carreira, a mudança de departamento e afetação a novos projetos promovam a retenção a longo prazo.

Segundo Sigroha e Mor (2020), para as empresas de IT, a investigação tem vindo a ser feita tendo por base estratégias de retenção destes talentos a nível internacional, denotando-se que quando uma empresa adota táticas centradas no colaborador, a equipa consegue sucesso a longo prazo. Neste sentido, de acordo com o estudo realizado por Patro (2022), conclui-se que uma remuneração e um subsídio considerados justos, bem como oportunidades de crescimento na carreira e a imagem de marca das organizações são os fatores que mais influenciam a adesão ao setor de IT.

Através da investigação efetuada, Yadav et al. (2023) refere que ao ser avaliada a eficácia das estratégias de retenção adotadas pelas empresas de IT, confirma-se que a recompensa e o reconhecimento são as estratégias mais eficazes.

Com o intuito de reforçar o comprometimento dos talentos do setor de IT para com a empresa, Smanoto e Binsfeld (2013) sugerem como práticas de retenção o *feedback* do trabalho prestado, realizando reuniões semanais; o *coaching*, com o intuito de ajudar estes colaboradores a alcançar as suas próprias aspirações profissionais; a avaliação dos benefícios disponibilizados; a permissão para que os colaboradores contribuam com sugestões de melhorias para organização; a atribuição de uma remuneração por competências; e definição de um plano de carreira.

Indo ao encontro do anteriormente referido, Maciel (2014), refere as seguintes práticas de melhoria de retenção no setor de IT: aposta na formação; investir em tecnologia de ponta para manter os colaboradores motivados para continuar na empresa; manter uma remuneração competitiva; criar planos de carreira e benefícios atraentes, bem

como outro tipo de benefícios extra salariais, como por exemplo oferta de refeições gratuitas no trabalho; bónus (monetário) de parentalidade; serviços de saúde, como o aconselhamento psicológico, entre outros; e fornecer trabalho híbrido.

Por forma a complementar as práticas citadas, importa citar o *work life balance*, que, segundo Goessling (2017) torna-se fulcral para o sucesso de uma organização, o que inclui aspetos emocionais dos colaboradores, verificando-se assim que é da responsabilidade do gestor implementar as políticas de *work life balance*, sendo extremamente importante que compreenda as preocupações dos seus colaboradores.

Naqvi e Bashir (2015) mencionam que os gestores devem criar políticas de RH, que forneçam aos profissionais deste setor um pacote de compensação competitivo, fornecendo formação com regularidade e envolvendo os mesmos nas tomadas de decisão da empresa, denotando-se assim que os estudos estão a ter similaridades. É observável que o *onboarding* é crucial nas empresas, tanto aos níveis de retenção de colaboradores no geral, como também no setor de IT. De facto, de acordo com Walker-Schmidt et al. (2022), um *onboarding* eficaz está associado ao envolvimento e à retenção a longo prazo, sendo assim perceptível que as organizações que criam uma ligação emocional com os seus colaboradores numa fase inicial do processo têm mais probabilidades de apresentar níveis mais elevados de envolvimento e retenção globais.

1.4.2. Retenção de talentos no setor Hoteleiro

No que diz respeito ao setor hoteleiro, é observável que a indústria hoteleira é uma preponderante fonte de receitas para o segmento do turismo, contribuindo de forma significativa para o PIB (Galang et al., 2023).

De acordo com King et al. (2021), o desafio de muitas empresas do setor hoteleiro que competem pelos talentos de gestão vai para além do outro empregador pertencer ao mesmo setor e oferecer benefícios distintos. De facto, outros empregadores de vários setores oferecem benefícios diferentes e considerados mais atrativos, bem como uma trajetória profissional mais apelativa e opções de estilo de vida consideráveis.

Os resultados de um estudo efetuado por Borges (2023) aponta como principais desafios de retenção no setor, o desejo de um salário acima do mínimo nacional, garantir a existência de benefícios sociais, promover a progressão de carreira, fornecer formação

e desenvolvimento aos colaboradores, estilo de liderança adequado, ambiente de trabalho agradável, bem como o reconhecimento e a estabilidade profissional.

Através da investigação efetuada por Michael e Fotiadis (2022), é possível constatar que entre as estratégias de retenção identificadas como sendo eficazes para o setor hoteleiro encontramos (1) promover a interação entre os colaboradores, (2) priorizar o *work life balance*, (3) promover os colaboradores talentosos, (4) criar um ambiente de trabalho mais favorável, (5) disponibilizar novas oportunidades, (6) renovar contratos e (7) atribuir aos colaboradores um departamento e posição que se enquadre aos seus talentos e paixões.

De acordo com Chawla e Singla (2021), a cultura e valores organizacionais servem de elo de ligação entre os colaboradores e o seu hotel, verificando-se que quando vai ao encontro das necessidades dos indivíduos, aumenta as hipóteses de retenção por um período mais prolongado. Em linha com este argumento, a liderança mostra-se um fator relevante na promoção de um ambiente de trabalho agradável, sendo que o líder deve possuir como características a empatia, comunicação efetiva, capacidade de motivação, envolvimento, suporte e foco na nos resultados (Borges, 2023).

Também na perspetiva de Calicdan e colegas (2022), os gestores hoteleiros devem dar importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores, permitindo-lhes receber formação, bem como oferecer um salário adequado, benefícios e incentivos de saúde e uma promoção frequente contribuindo, assim, para que estes talentos se sintam valorizados. Também se torna desejável definir um local de trabalho positivo para reter os talentos a longo prazo, assim como fornecer feedback honesto e reconhecimento.

Verifica-se em alguns estudos (e.g. Chawla & Singla, 2021; Deas & Coetzee, 2020), que as práticas de retenção centralizadas nas oportunidades de carreira, na remuneração, no apoio dos supervisores e nas oportunidades de formação e desenvolvimento permitem a melhoria da perceção que os colaboradores têm do seu contrato psicológico, contribuindo para a melhoria da relação de troca social entre colaboradores e empregadores e na respetiva retenção dos mesmos.

Assim, é possível aduzir que as práticas de retenção de talentos variam conforme a geração, ou seja, cada geração valoriza determinadas práticas conforme a sua idade. O estudo efetuado por Frye e colegas (2020) indicou que, no setor hoteleiro, o ambiente de trabalho influencia de forma significativa a satisfação profissional dos colaboradores da

Geração Y, seguido do *empowerment*, do salário e das relações com os gestores que, por sua vez, afetam o desempenho destes colaboradores e a retenção no setor.

Durante a pandemia Covid 19, tornou-se essencial que o setor hoteleiro conseguisse um reforço das suas estratégias de retenção dos seus talentos. De acordo com um estudo realizado na cidade de Tuguegarao, os hotéis com melhor classificação adotaram estratégias para promover a retenção nessa época (Galang et al., 2023). Entre as estratégias mais relevantes, encontra-se a comunicação interna das funções atribuídas aos colaboradores; um ambiente de trabalho seguro, através do cumprimento de protocolos; escutar as sugestões de melhoria dos colaboradores; garantir o *work life balance*; fornecer benefícios, bem como programas de formação e desenvolvimento contra a pandemia Covid 19; realização de avaliações de desempenho e *feedback* contínuo; prorrogação de contratos; equidade laboral na programação do trabalho, promoções e afins; garantir políticas, práticas e boas condições de trabalho; e construção de uma cultura de trabalho em equipa (Galang et al., 2023).

Em suma, conclui-se que a complexidade deste setor implica desafios para os gestores e uma revisão das políticas de recursos humanos implementadas nas empresas, sendo necessária uma constante inovação nas diferentes áreas de retenção de talento. Essas mesmas políticas devem tentar colmatar as características que indivíduos consideram negativas no mercado de trabalho (Martins et al., 2021; Martins & Silva, 2023; Sousa, 2021).

Na tabela seguinte (tabela 2) são apresentadas as principais práticas de retenção explanadas da revisão de literatura:

Tabela 2: Práticas de retenção no Setor de IT e no Setor Hoteleiro identificadas

Práticas	Setor de IT	Setor Hoteleiro	Autores
Remuneração	X	X	Pflügler et al., 2018; Patro (2022); Smaneoto e Binsfeld (2013); Calicdan et al. (2022); Deas e Coetzee (2020)
Benefícios extrassalariais	X	X	Maciel (2014); Naqvi e Bashir (2015); Calicdan et al. (2022); Galang et al., 2023

Comunicação Interna		X	Galang et al., 2023
<i>Work Life Balance</i>	X	X	Michael e Fotiadis (2022); Galang et al., 2023; Goessling (2017)
Oportunidades de crescimento	X	X	Pflügler et al., 2018; Patro (2022); Michael e Fotiadis (2022); Deas e Coetzee (2020)
Definição de Plano de Carreira e respetiva gestão	X	X	Pflügler et al., 2018; Smaneoto e Binsfeld (2013)
Deixar antigos colaboradores com potencial integrarem novamente a empresa	X		Pflügler et al., 2018
Imagem de marca da empresa	X		Patro (2022)
Promover bom clima organizacional e aposta na cultura		X	Michael e Fotiadis (2022); Frye et al. (2020); Galang et al., 2023; Chawla e Singla (2021); Borges (2023)
Reconhecimento	X		Yadav et al. (2023)
<i>Feedback</i>	X	X	Smaneoto e Binsfeld (2013); Galang et al., 2023
<i>Coaching</i>	X		Smaneoto e Binsfeld (2013)
Formação e desenvolvimento	X	X	Maciél (2014); Calicdan et al. (2022); Deas e Coetzee (2020); Galang et al., (2023)
Aposta na tecnologia de ponta	X		Maciél (2014)
Apoio por parte dos supervisores		X	Deas e Coetzee (2020)

Envolver os colaboradores em tomadas de decisão	X		Naqvi e Bashir (2015)
<i>Onboarding</i>	X		Walker-Schmidt et al. (2022)
Existência de um estilo de liderança eficaz		X	Borges (2023)
Avaliação de desempenho		X	Galang et al., 2023

A tabela permite aduzir haver práticas comuns a ambos os setores de atividade (7 práticas de retenção), mas também práticas especificamente adotadas no setor de IT (7 práticas de retenção) e outras existentes apenas no setor hoteleiro (5 práticas de retenção).

2.1. Questão de investigação e hipóteses de estudo

Através da revisão de literatura, é possível constatar que os recursos humanos encontram-se na base da vantagem competitiva de uma organização e a perda de “colaboradores-chave” pode significar a perda de vantagem competitiva (Chaiyasoonthron, 2022). De facto, como já foi possível observar, a retenção dos colaboradores é um esforço constante por parte dos empregadores, para criar e promover um ambiente que estimule os atuais colaboradores a permanecerem empregados, através de políticas e práticas que procuram atender às suas necessidades (Krishnamoorthy & Aisha, 2022).

Relativamente ao setor hoteleiro, as empresas presenciaram mudanças nas suas áreas funcionais de gestão, causadas pela pandemia de Covid-19, verificando-se que este setor foi considerado um dos mais afetados, uma vez que as respostas globais para controlar a propagação da pandemia incluíam restrições de viagem, quarentena domiciliária e ordens de distanciamento social, sendo que todas estas condicionantes conduziram a uma elevada procura de potenciais talentos para ajudar o seu setor a voltar ao seu estado normal (Edeh et al., 2022; Galang et al., 2023).

Após a passagem da pandemia, foi notória a elevada concorrência no setor hoteleiro, os colaboradores são muito procurados, têm oportunidades de emprego e, por conseguinte, a taxa de desgaste tornou-se elevada, contribuindo para que as organizações tenham a necessidade de criar estratégias para garantir a satisfação e a retenção dos colaboradores, observando-se assim que devido ao elevado *turnover* neste setor, a retenção de talentos é um desafio (Shende et al., 2021).

No que diz respeito ao setor de IT, atualmente mesmo as grandes empresas deste setor enfrentam o desafio de reter os seus talentos para competir nos mercados globais (Dasan, 2022). Numa economia em constante transformação, denota-se exímio as empresas, em particular as de IT, serem capazes de se antecipar às inovações tecnológicas e competir com outras empresas a nível global (Patro, 2022). Assim, no setor de IT, é fulcral fazer corresponder as ações de retenção aos motivos de saída, contudo estes motivos diferem muito consoante o tipo de profissional, sendo difícil escolher as ações de retenção mais adequadas (Pflügler et al., 2018).

A partir deste pressuposto e da teoria apresentada, importa compreender a perspetiva dos colaboradores de ambos os setores para colmatar estes desafios, tendo sido

formulada a seguinte questão de investigação: “Quais os fatores de retenção mais valorizados pelos colaboradores do setor de IT e do setor Hoteleiro?”

Quanto ao objetivo central, pretende-se compreender, na perspetiva dos colaboradores, quais as estratégias mais adequadas à retenção nos setores de IT e Hoteleiro. Como objetivos específicos norteadores desta investigação, são propostos os seguintes:

- 1- Identificar, na perspetiva dos colaboradores, as práticas de retenção de talento utilizadas em ambos os setores.
- 2- Identificar as diferenças relativamente ao que os colaboradores do setor de IT e do setor Hoteleiro consideram importante na retenção de talentos
- 3- Identificar, na perspetiva dos colaboradores, os benefícios do uso das práticas de retenção de talento nos setores de IT e Hoteleiro.
- 4- Identificar os desafios associados às estratégias de retenção adotadas nos setores de IT e Hoteleiro.

Em conformidade com estes objetivos supracitados e com a teoria previamente apresentada, foram formuladas as seguintes hipóteses de estudo:

Hipótese 1: A insatisfação no trabalho, a falta de autonomia, a carga de trabalho excessiva, a falta de reconhecimento e o *stress* relacionado com o trabalho são fatores relevantes para os níveis de retenção no setor de IT

Hipótese 2: A baixa remuneração, a carência do *work life balance* e a escassez de progressão de carreira são fatores relevantes para os níveis de retenção no setor Hoteleiro.

Hipótese 3: A concorrência externa e a existência de várias gerações a trabalharem em equipa constituem-se desafios de retenção no setor de IT.

Hipótese 4: A formação fornecida aos colaboradores, as condições de trabalho e os benefícios concedidos aos colaboradores constituem-se desafios no setor Hoteleiro.

Hipótese 5: Fornecer remuneração apelativa, formação, progressão de carreira e *work life balance* são práticas de retenção importantes para ambos os setores.

Hipótese 6: A cultura e clima organizacional, bem como uma liderança eficaz constituem-se práticas de retenção importantes no setor Hoteleiro.

Hipótese 7: O reconhecimento constitui-se uma prática de retenção importante no setor de IT.

Hipótese 8: Um *onboarding* eficiente reduz as intenções de saída dos colaboradores do setor de IT.

Hipótese 9: Um *feedback* contínuo e eficiente reduz as intenções de saída dos colaboradores do setor Hoteleiro.

2.2. Método de investigação

Uma investigação procura pesquisar previsões de acontecimentos, bem como explicações, relações e teorias para os mesmos (Goundar, 2012). Por outras palavras, a investigação consiste num processo de recolha, análise e interpretação de informações para responder a perguntas, sendo que esse processo deve ser rigoroso, sistemático, válido, empírico e crítico (Goundar, 2012).

É perceptível que a fiabilidade dos resultados e a validade de um estudo dependem se o mesmo foi bem concebido, com uma metodologia objetiva, fiável e com uma conduta adequada (Garg, 2016). Posto isto, podemos constatar que existem duas categorias exímias de conceção da investigação, sendo elas a investigação qualitativa e a investigação quantitativa (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017).

Considerando que a questão de investigação e os objetivos de estudo estão centrados nos desafios na retenção de talentos vivenciados pelas empresas do setor de IT e do setor Hoteleiro, assim como nas estratégias mais adequadas à retenção de talentos em ambos os setores, na perspetiva dos colaboradores, optou-se pela metodologia quantitativa, devido à necessidade de saber a perspetiva deste fenómeno aos olhos destes colaboradores, em setores completamente distintos e que vivenciam esta realidade, sendo considerado um estudo contrastante. De forma a obter resultados mais fiáveis e robustos, deve-se recorrer a esta metodologia, abrangendo o maior número de colaboradores possível.

Deste modo, é possível observar que a metodologia quantitativa, em contraste com a metodologia qualitativa, é caracterizada pela utilização de instrumentos estatísticos nas fases de recolha e tratamento de dados, sendo que esta metodologia não é considerada tão profunda, no que concerne à busca de conhecimento aprofundado, uma vez que centra-se no comportamento geral dos acontecimentos (Raupp & Beuren, 2006). Assim, denota-se que a metodologia quantitativa centra-se em pressupostos positivistas, assim como na

objetivação, generalização dos resultados e distanciamento entre o sujeito e o objeto de estudo (Souza & Kerbauy, 2017).

Na metodologia quantitativa, existe um foco na gestão de dados, utilizando-se instrumentos e técnicas objetivas, por forma a discutir as informações alcançadas (Mineiro et al., 2022). Neste sentido, os elementos da metodologia quantitativa incluem hipóteses, a serem comprovadas ou contestadas através da experimentação e dos cálculos de frequência, ou às suas correlações, sendo aplicável a diferentes estudos (Rangel et al., 2018).

De acordo com Günther (2006), na metodologia quantitativa, uma amostra representativa garante a possibilidade de uma generalização dos resultados, devido à ênfase no processo indutivo, partindo-se assim de elementos individuais para chegar a hipóteses e generalizações. Porém, este processo deve seguir regras adaptadas a cada circunstância (Günther, 2006).

É notório que a utilização da metodologia quantitativa promove o debate acerca da confiabilidade dos resultados, o que tem sido resolvido com o aumento do tamanho da amostra, no entanto, o tamanho da amostra tem efeito inversamente proporcional na precisão dos resultados do estudo, averiguando-se que o pesquisador deve utilizar o método, técnicas e instrumentos mais adequados, de acordo com o tipo de problema a ser investigado, bem como o tempo de investigação e o público alvo (Camayd, 2020).

No que concerne à caracterização do presente estudo, verifica-se que se trata de um estudo descritivo, transversal e correlacional. Um estudo descritivo, tal como o próprio nome indica, descreve uma determinada realidade, não se destinando somente a explicar ou a intervir na mesma, sendo que este tipo de estudos são fulcrais quando há poucos conhecimentos acerca de um determinado assunto (Aragão, 2011). Assim, neste tipo de estudo, o investigador observa e descreve vários aspetos acerca de um fenómeno, verificando-se que não há manipulação de variáveis ou procura pela causa e efeito relacionados ao fenómeno (Sousa et al., 2007).

Quando um estudo é correlacional e descritivo é notória a descrição das variáveis de estudo e as relações que ocorrem entre as mesmas (Sousa et al., 2007). Um estudo transversal pode ser classificado como descritivo ou analítico, tratando-se de um estudo observacional, em que a exposição e o resultado são determinados no mesmo momento para cada participante, sendo caracterizado pela recolha de informação relevante,

constituindo-se assim a conceção mais simples de estudo observacional (Kesmodel, 2018; Pandis, 2014).

2.3. Técnica de recolha de informação

Ora, no âmbito do presente estudo recorreu-se ao inquérito por questionário, no qual dispõe de dezanove questões na sua totalidade. O inquérito, previamente estruturado, foi elaborado tendo por base a revisão da literatura anteriormente realizada, bem como os objetivos e hipóteses da investigação.

O inquérito por questionário é constituído por cinco secções, nomeadamente a introdução e o consentimento informado, de acordo com o Regulamento de Proteção de Dados. Sempre que o inquirido seleccionasse a opção de não aceitar o consentimento informado, era encaminhado para o fim do inquérito, permitindo assim filtrar a população da amostra.

A segunda secção do inquérito por questionário deste estudo é denominada de “Desafios da Retenção”, que contém onze questões de resposta fechada. A questão que procurava responder ao objetivo geral supracitado encontra-se nesta secção e é a seguinte: “Os colaboradores valorizam mais a compensação monetária (dinheiro), do que a não monetária (ex: segurança no emprego, horários flexíveis, oportunidade de crescimento e reconhecimento)”, com escala de Likert de 1 a 4 (1 - Discordo Totalmente; 4 - Concordo Totalmente).

As questões da segunda secção que tinham como finalidade identificar, na perspetiva dos colaboradores, as práticas de retenção de talento utilizadas em ambos os setores são as seguintes: “A empresa fornece informações acerca do meu desempenho de forma constante e eficiente.” com escala de Likert de 1 a 4 (1 - Discordo Totalmente; 4 - Concordo Totalmente); e “O que o faz querer manter-se na sua organização? (1 - Discordo Totalmente; 4 - Concordo Totalmente)”.

Na mesma secção, a questão que tinha como objetivo identificar, na perspetiva dos colaboradores, os benefícios do uso das práticas de retenção de talento nos setores de IT e Hoteleiro é: “Na sua perspetiva, quais são as vantagens que a empresa pode ter ao utilizar práticas para manter os colaboradores?”, sendo que nessa questão, os inquiridos podiam escolher mais do que uma opção e citar alguma que não se encontrasse no inquérito.

Ainda nesta secção do questionário, as questões que têm como propósito identificar os desafios associados às estratégias de retenção adotadas nos setores de IT e Hoteleiro são: “A empresa demonstra preocupação em manter os colaboradores mais competentes.” com escala de Likert de 1 a 4 (1 - Discordo Totalmente; 4 - Concordo Totalmente); “Como classifica a integração dos colaboradores na empresa?” também com escala de Likert de 1 a 4 (1 – Nada eficiente; 4 – Muito eficiente); “Na sua opinião, quais são os maiores desafios vivenciados na empresa para manter os colaboradores?”; e “O que pode causar o aumento da saída dos colaboradores?” são questões nas quais os inquiridos podiam escolher mais do que uma opção e citar alguma que não se encontrasse no inquérito; “As práticas para evitar a saída dos colaboradores utilizadas pela empresa demonstram eficácia.” Com escala de Likert de 1 a 4 como as restantes; e a questão “Pondera procurar outras oportunidades?” caracterizada por ser de escolha múltipla.

Por fim, foram elaboradas questões sociodemográficas para ambos os setores, que correspondem às secções 3 e 4 respetivamente. Todas as questões foram iguais para ambas as secções e são constituídas por questões fechadas de escolha múltipla, de forma a serem analisadas as seguintes variáveis: idade, género, estado civil, grau de escolaridade, função na organização, antiguidade na empresa, antiguidade na função e número de colaboradores na organização.

O inquérito por questionário consiste num instrumento de recolha de informação acerca de uma determinada população, sendo que tem a possibilidade de auscultar um número significativo de indivíduos que viabilize a análise, bem como quantificar os dados obtidos e, conseqüentemente, proceder à sua análise estatística, contribuindo assim para a popularidade dos questionários (Maciel et al., 2014; Sá et al., 2021).

Assim, é possível constatar que o inquérito por questionário é aplicado a um conjunto de inquiridos, sobre os quais se pretende recolher dados, tendo como finalidade analisar, interpretar e retirar conclusões, por forma a responder aos objetivos da investigação, apresentando virtudes e constrangimentos (Maciel et al., 2014; Santos & Henriques, 2021).

A definição das perguntas que devem constar num questionário, deve permitir a demonstração das hipóteses teóricas de partida, bem como a realização dos objetivos gerais do inquérito, sendo notável que a sua inclusão no inquérito deve depender da sua

capacidade de oferecer a informação necessária e pertinente para os objetivos de pesquisa (Dias, 1994).

É possível depreender que a utilização do inquérito por questionário como técnica de recolha de dados, apresenta vantagens e desvantagens (Santos & Henriques, 2021). No que diz respeito às vantagens, são observáveis as seguintes: ao exigir uma resposta por escrito às questões, faz com que seja ultrapassado o problema da inibição do inquirido; as respostas às questões colocadas, sobretudo quando as mesmas são fechadas, não estarão tão sujeitas a enviesamentos e interpretações duvidosas; pode ser aplicado a amostras de grande dimensão; e trata-se de uma técnica de recolha de dados que implica menores custos (Santos & Henriques, 2021).

Relativamente às desvantagens desta técnica de recolha de dados, é possível constatar as seguintes: os poucos recursos existentes para motivar o inquirido a responder, sendo que o investigador deve estar preparado no caso de não obter um número de respostas suficiente; e quando são utilizadas perguntas abertas, pode existir superficialidade nas respostas por parte dos inquiridos (Santos & Henriques, 2021).

2.4. Caracterização da população e amostra

Tal como foi mencionado anteriormente, foi escolhido como participantes do estudo colaboradores dos setores de IT e Hoteleiro de Portugal, por serem setores completamente distintos e por apresentarem desafios na retenção de talentos. Assim sendo, realizou-se uma metodologia quantitativa, tendo como instrumento de investigação o inquérito por questionário. Este estudo é classificado como sendo um estudo enumerativo, pois a amostra foi selecionada a partir dos elementos da população.

No que concerne à população deste estudo, no setor hoteleiro verifica-se que existem 332400 colaboradores empregados no ano de 2023 (Turismo de Portugal, 2024). Quanto ao setor de IT, é possível verificar-se a existência de 272000 colaboradores a exercer funções neste setor, em Portugal (Ferreira, 2023). Assim, de acordo com os dados referidos, podemos depreender que a população do estudo é constituída por 604400 indivíduos.

É possível constatar que o método de amostragem deste estudo é a amostragem por conveniência. Posteriormente foi realizada a análise dos indivíduos de ambos os setores, sendo perceptível a realização da amostragem por grupos.

Neste sentido, por forma a proceder-se à seleção dos participantes, foram estipuladas as seguintes condições para a obtenção dos melhores dados para a investigação:

- 1- Serem colaboradores residentes em Portugal;
- 2- Serem colaboradores a trabalhar para empresas inseridas em Portugal;
- 3- Serem colaboradores que estejam atualmente a trabalhar no setor de IT e no setor Hoteleiro.

Assim sendo, será apresentada a caracterização da amostra do presente estudo:

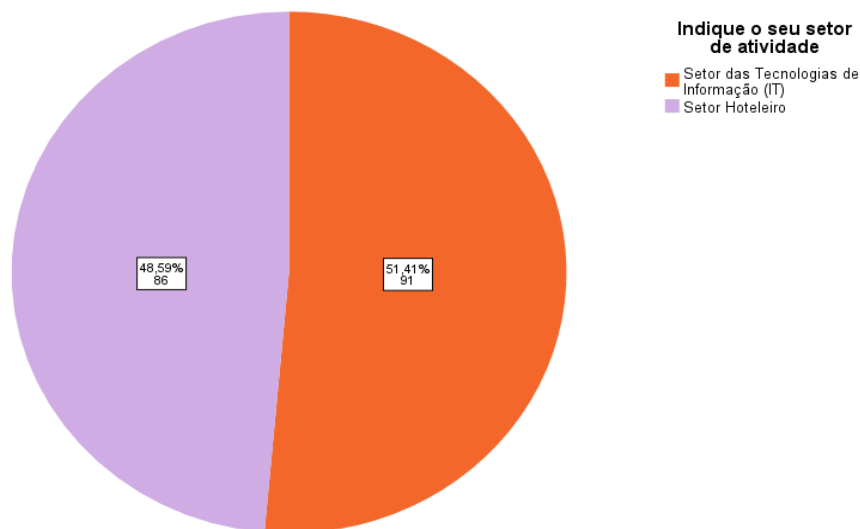


Gráfico 1: Distribuição da variável de setor de atividade

No gráfico 1, é apresentada a contagem dos participantes de cada setor no presente estudo. É possível analisar que existiu uma ligeira participação superior dos participantes do setor de IT, nomeadamente 91 indivíduos (51,41%) face aos do setor Hoteleiro (48,59%), que totalizam 86 indivíduos, sendo possível verificar que participaram, na totalidade, 177 inquiridos.

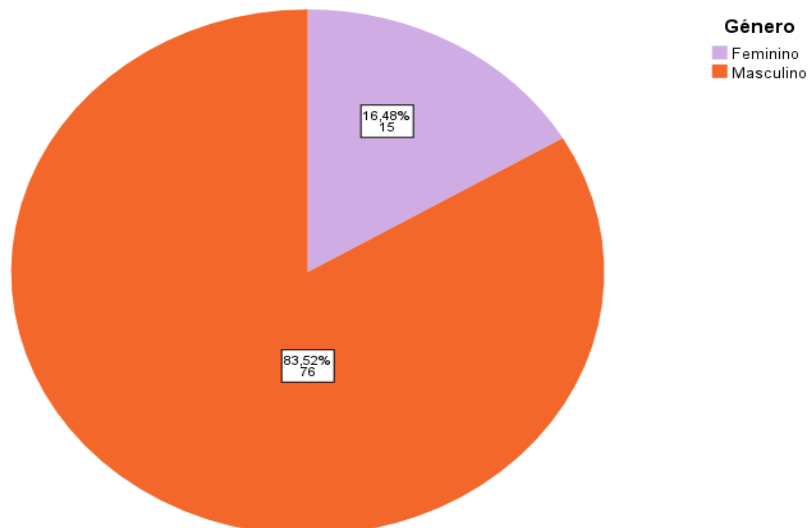


Gráfico 2: Distribuição da variável de género nos participantes do setor de IT

O gráfico 2 trata-se de um gráfico circular, correspondente ao género dos indivíduos interpelados do setor de IT. Assim, dos 91 participantes na investigação deste setor, reporta-se a preponderância do sexo masculino aquando da resposta ao respetivo questionário dado se consignar em mais de metade dos inquiridos (83,52%, n=76) face ao sexo feminino (16,48%, n=15).

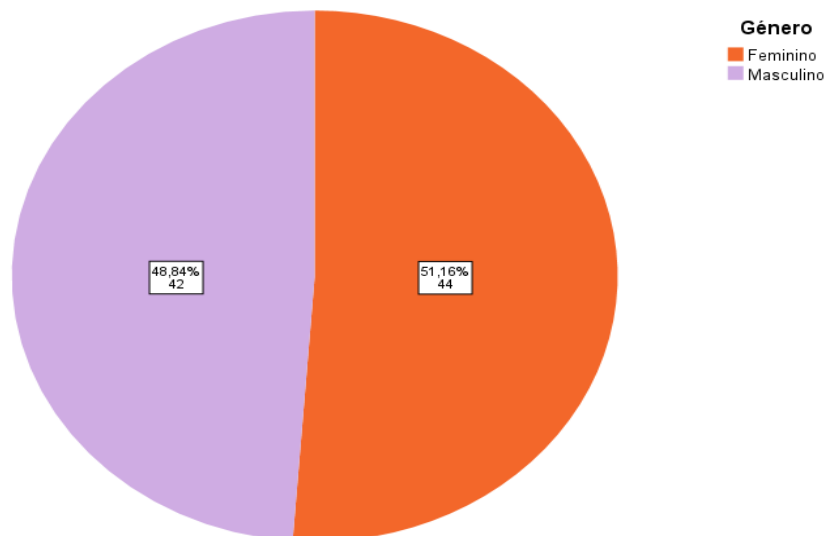


Gráfico 3: Distribuição da variável de género nos participantes do setor Hoteleiro

O gráfico 3 consiste num gráfico circular correspondente ao género dos indivíduos interpelados do setor Hoteleiro. Assim, dos 86 participantes na investigação deste setor, reporta-se a preponderância do sexo feminino aquando da resposta ao respetivo questionário, mais concretamente (51,16%, n=44) face ao sexo masculino (48,84%, n=42).

Tabela 3: Idade dos inquiridos do setor de IT e do setor Hoteleiro

Idade dos Inquiridos		Setor de IT	Setor Hoteleiro
Entre 18 e 29 anos	n	36	27
	%	39,6%	31,4%
Entre 30 e 44 anos	n	48	50
	%	52,7%	58,1%
Entre 45 e 59 anos	n	7	9
	%	7,7%	10,5%
Total	n	91	86
	%	100%	100%

Através da análise da presente tabela 3, podemos depreender que a maior parte dos inquiridos do setor de IT têm idades compreendidas entre 30 e 44 anos (52,7%, n=48), seguido dos participantes com a idade situada entre os 18 e os 29 anos (39,6%, n=36) e por fim os indivíduos que têm entre 45 e 59 anos (7,7%, n=7).

No que concerne ao setor Hoteleiro, podemos observar, nesta tabela, que a maioria tem idades compreendidas entre 30 e 44 anos (58,1%, n=50), seguido dos participantes que detêm a sua idade situada entre os 18 e os 29 anos (31,4%, n=27) e posteriormente os inquiridos que têm entre 45 e 59 anos (10,5%, n=9).

Tabela 4: Estado civil dos inquiridos do setor de IT e do setor Hoteleiro

Estado Civil		Setor de IT	Setor Hoteleiro
Solteiro/a	n	65	55
	%	71,4%	64,0%
Casado/a	n	25	26
	%	27,5%	30,2%
Divorciado/a	n	1	5
	%	1,1%	5,8%
Total	n	91	86
	%	100%	100%

Relativamente ao estado civil dos participantes do setor de IT, podemos constatar, através da análise da tabela 4, que existe em maior número indivíduos solteiros, mais (71,4%, n=65), posteriormente os participantes que estão casados (27,5%, n=25) e por último 1 participante do setor é divorciado (1,1%, n=1).

Quanto ao estado civil dos participantes do setor Hoteleiro, podemos constatar através da análise da tabela 4, que existe em maior número indivíduos solteiros, mais

concretamente (64%, n=55), seguido os participantes que estão casados (30,2%, n=26) e por último os participantes divorciados (5,8%, n=5).

Tabela 5: Distribuição da variável de grau de escolaridade dos inquiridos do setor de IT e do setor Hoteleiro

Grau de escolaridade		Setor de IT	Setor Hoteleiro
Ensino Secundário	n	11	26
	%	12,1%	30,2%
Licenciatura	n	49	46
	%	53,8%	53,5%
Mestrado	n	30	13
	%	33,0%	15,1%
Doutoramento	n	1	1
	%	1,1%	1,2%
Total	n	91	86
	%	100%	100%

No que concerne ao grau de escolaridade dos inquiridos do setor de IT denota-se evidente, segundo a tabela 5, que dos 91 colaboradores do setor de IT, 11 colaboradores detêm o Ensino Secundário (12,1%). Complementarmente evidencia-se que 53,8% detêm a Licenciatura (n=49) e 33% o Mestrado (n=30). Ainda, reporta-se com menor dimensão (1,1%; n=1) a presença de um inquirido com Doutoramento.

Relativamente ao grau de escolaridade dos inquiridos do setor Hoteleiro, verifica-se, de acordo com a tabela 5, que 30,2% (n=26) dos colaboradores do setor detêm o Ensino Secundário. Complementarmente evidencia-se que 53,5% (n=46) detêm a Licenciatura e 15,1% (n=13) o Mestrado. Com menor dimensão (1,2%), existe um inquirido com Doutoramento.

Tabela 6: Função desempenhada pelos inquiridos do setor de IT por departamentos

Função na organização			
Data Scientist/Data Analyst	Sim	n	22
		%	24,2%
	Não	n	69
		%	75,8%
DevOps	Sim	n	7
		%	7,7%
	Não	n	84
		%	92,3%
IT Project Manager	Sim	n	3
		%	3,3%
	Não	n	88
		%	96,7%
Quality Assurance	Sim	n	3
		%	3,3%
	Não	n	87
		%	95,6%
Software	Sim	n	11
		%	12,1%
	Não	n	80
		%	87,9%
Web Development	Sim	n	37
		%	40,7%
	Não	n	54
		%	59,3%
Outros	Sim	n	8
		%	8,79%
	Não	n	83
		%	91,21%

No que diz respeito à função desempenhada pelos interpelados do presente estudo inseridos no setor de IT, verifica-se, de acordo com a tabela 6, maior predominância da área de *Web Development* (40,7%, n=37), seguido dos indivíduos pertencentes ao departamento de *Data Scientist/Data Analyst* (24,2% n=22) e ao departamento de *Software* (12,1%; n=11).

Tabela 7: Função desempenhada pelos inquiridos do setor Hoteleiro por departamentos

Função na organização			
Alojamento	Sim	n	12
		%	14%
	Não	n	74
		%	86%
Comercial	Sim	n	3
		%	3,5%
	Não	n	83
		%	96,5%
Compras	Sim	n	1
		%	1,2%
	Não	n	85
		%	98,8%
Cozinha	Sim	n	11
		%	12,8%
	Não	n	75
		%	87,2%
Direção	Sim	n	6
		%	7%
	Não	n	80
		%	93%
F&B	Sim	n	18
		%	20,9%
	Não	n	68
		%	79,1%
Marketing	Sim	n	1
		%	1,2%
	Não	n	85
		%	98,8%
Pastelaria	Sim	n	4
		%	4,7%
	Não	n	82
		%	95,3%
Recepção	Sim	n	30
		%	34,9%
	Não	n	56
		%	65,1%

Quanto às funções desempenhadas pelos inquiridos do setor Hoteleiro, é possível constatar, segundo a tabela 7, que o departamento predominante é o da Recepção (34,9%,

n=30), seguindo-se o departamento de F&B (20,9, n=18), contrastando-se com os departamentos com o menor número de colaboradores, que são o departamento de Compras (1,2%, n=1) e o departamento de Marketing (1,2%, n=1).

Tabela 8: Distribuição da variável da antiguidade dos inquiridos do setor de IT e do setor Hoteleiro na organização

Antiguidade na organização		Setor de IT	Setor Hoteleiro
Menos de 1 ano	n	23	24
	%	25,3%	27,9%
Entre 1 e 2 anos	n	39	26
	%	42,9%	30,2%
Entre 2 e 5 anos	n	26	20
	%	28,6%	23,3%
Há mais de 5 anos	n	3	16
	%	3,3%	18,6%
Total	n	91	86
	%	100%	100%

No respeitante ao número de anos que os inquiridos do setor de IT colaboram na organização, é nítido na tabela 8, que a maioria se encontra na empresa entre 1 e 2 anos (42,9%; n=39), e posteriormente encontram-se os colaboradores que referiram estar entre 2 e 5 anos na organização (28,6%; n=26). No que concerne ao período até 1 ano, apreende-se 23 inquiridos (25,3%). Consecutivamente, 3 interpelados afirmaram situar-se na organização há mais de 5 anos (3,3%; n=3).

Relativamente à antiguidade dos inquiridos do setor Hoteleiro, é possível constatar, de acordo com a tabela 8, que grande parte se encontra na empresa entre 1 e 2 anos (30,2%; n=26) e posteriormente encontram-se os colaboradores que estão há menos de 1 ano na organização (27,9%; n=24). No que diz respeito ao período entre 2 e 5 anos apreende-se 20 inquiridos (23,3%; n=20). Consecutivamente, 16 interpelados (18,6%; n=16) afirmaram estar na organização há mais de 5 anos.

Tabela 9: Distribuição da variável da antiguidade dos inquiridos do setor de IT e do setor Hoteleiro na função

Antiguidade na função		Setor de IT	Setor Hoteleiro
Menos de 1 ano	n	9	9
	%	9,9%	10,5%
Entre 1 e 2 anos	n	25	20
	%	27,5%	23,3%
Entre 2 e 5 anos	n	39	30
	%	42,9%	34,9%
Há mais de 5 anos	n	18	27
	%	19,8%	31,4%
Total	n	91	86
	%	100%	100%

No que concerne à antiguidade dos inquiridos do setor de IT na função, é possível constatar, de acordo com a tabela 9, que a maioria se encontra na função no período compreendido entre os 2 e os 5 anos (42,9%; n=39) e posteriormente, verifica-se os indivíduos a trabalharem na função entre 1 e 2 anos (27,5%; n=25). De seguida, o número mais elevado foi no período superior a 5 anos (19,8%; n=18) e por fim os interpelados a exercer a função há menos de 1 ano em menor número (9,9%; n=9).

Quanto à antiguidade dos inquiridos do setor Hoteleiro na função, é possível depreender que a maioria exerce a mesma função no período compreendido entre 2 e 5 anos (34,9%; n=30). De seguida, são os colaboradores a exercer a mesma função há mais de 5 anos (31,4%; n=27). Posteriormente, são notórios os colaboradores na mesma função entre 1 e 2 anos (23,3%; n=20). Por fim, o número mais reduzido de respostas encontra-se no período inferior a 1 ano (10,5%; n=9).

Tabela 10: Distribuição da variável da dimensão da empresa do setor de IT e do setor Hoteleiro

Dimensão da empresa		Setor de IT	Setor Hoteleiro
Entre 10 e 49 colaboradores	n	10	22
	%	11%	25,6%
Entre 50 e 249 colaboradores	n	16	40
	%	17,6%	46,5%
Mais de 250 colaboradores	n	65	24
	%	71,4%	27,9%
Total	n	91	86
	%	100%	100%

Através da análise da tabela 10, podemos verificar a grande predominância dos interpelados do setor de IT (71,4%, n=65) a trabalhar em empresas de grande dimensão (250 ou mais colaboradores). De seguida, denota-se as empresas de média dimensão, ou

seja, entre 50 e 249 colaboradores (17,6%, n=16). Por fim, o menor número de participantes do estudo neste setor encontra-se em empresas de pequena dimensão (11%, n=10).

Nesta tabela (tabela 10), podemos ver que a maior percentagem de participantes do setor Hoteleiro (46,5%, n=40) estão a trabalhar em empresas de média dimensão (entre 50 e 249 colaboradores). Posteriormente foi observável neste setor as empresas de grande dimensão, ou seja, com 250 ou mais colaboradores (27,9%, n=24). Por fim, o menor número de participantes do estudo neste setor (25,6%, n=22) encontra-se em empresas de pequena dimensão.

2.5. Procedimentos de recolha e tratamento de informação

Por forma a realizar o presente estudo, foi utilizada a metodologia quantitativa, recorrendo a um inquérito por questionário, tal como foi referido anteriormente e o tipo de amostra presente neste estudo é uma amostragem por grupos, nomeadamente o setor de IT e o setor Hoteleiro.

Numa fase inicial, anterior à recolha de informação, é importante referir que se procedeu à realização de um pré-teste, com uma amostra de cinco colaboradores do setor de IT e cinco colaboradores do setor Hoteleiro, tendo como objetivo depreender se o questionário se encontrava explícito em termos de linguagem para os indivíduos fornecerem as respostas que são supostas. Uma vez que todos os participantes que integraram a amostra não tiveram qualquer dúvida nas questões e acharam as questões explícitas, não foram necessárias alterações e incluiu-se esta amostra de pré-teste como amostra a incluir no questionário.

O questionário foi construído no *Google Forms*, e divulgado o link nas redes sociais, nomeadamente *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*, entre o meio do mês de fevereiro, a contar com a amostra presente no pré – teste, até ao dia 15 de abril. É importante salientar que tanto no *Facebook* como no *LinkedIn*, a publicação do questionário não foi realizada somente na conta pessoal, mas também no grupo de Recursos Humanos denominado de “RHNetwork – P.Porto”. Relativamente ao *LinkedIn*, foi observável a partilha da publicação, por forma a chegar ao maior número de pessoas pertencentes a estes setores do estudo. Todavia, no início da divulgação do questionário, foi observável a falta de respostas por parte dos colaboradores e que somente a partilha estava a ser insuficiente para a concretização desta parte do estudo.

Neste sentido, regularmente foram enviadas mensagens privadas pelo *LinkedIn* a colaboradores de ambos os setores a solicitar uma parte do tempo no preenchimento do questionário. Assim, através desta ação constante de enviar mensagens, foram recolhidas, na totalidade, 177 respostas, sendo que todos os participantes do estudo concordaram com o RGPD. No que concerne ao tempo médio de resposta, é possível constatar que foi em torno de 5 minutos, mais concretamente um minuto de leitura e os restantes minutos na interpretação e preenchimento. As questões descritas no questionário foram feitas tendo em conta a revisão de literatura, com o intuito de explorar e aprofundar o que foi analisado nesse capítulo.

Posto isto, após a recolha destes dados, o inquérito foi exportado para formato *excel*, por fora a proceder à análise dos dados. Posteriormente, foram utilizadas técnicas de análise no tratamento de dados, nomeadamente a análise da estatística descritiva, bem como o teste U de Mann-Whitney e o teste de Qui-Quadrado.

A estatística descritiva consiste em sintetizar de uma forma objetiva uma série de valores da mesma natureza, tendo como intuito a obtenção de uma visão global da variação desses valores, sendo que estes dados são descritos de três maneiras, nomeadamente por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas (Souza & Kerbauy, 2017; Guedes et al., 2005). Neste sentido, as questões de escolha múltipla, da escala de *Likert* e de escolher mais do que uma opção, foram interpretadas com recurso a tabelas de frequência do programa IBM SPSS Statistics Versão 28.

Quanto aos testes de hipóteses, neste estudo foi utilizado o teste de diferenças H de U de Mann-Whitney, trata-se de um teste não paramétrico, que tem como finalidade comparar as medianas de duas amostras independentes, ou seja, tem como intuito testar se os grupos são retirados da mesma população (IBM, 2024). Importa referir que a viabilidade do estudo é aceite quando as diferenças estatísticas apresentarem um nível de significância menor ou igual a 0,05, caso contrário não são testes estatisticamente significativos. Quanto ao teste de Qui-quadrado, é importante referir que este teste também se trata de um teste não paramétrico, que é usado para determinar se há uma relação entre duas variáveis categóricas, sendo que a viabilidade do estudo é aceite quando as diferenças estatísticas apresentarem um nível de significância menor ou igual a 0,05, caso contrário não são testes estatisticamente significativos (IBM, 2024).

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos no presente estudo quantitativo, bem como a sua respetiva interpretação, recorrendo-se à análise das respostas obtidas pelo inquérito por questionário.

3.1. Análise de estatística descritiva

3.1.1. Retenção de talentos nas empresas dos inquiridos

Tabela 11: Distribuição do nível de preocupação com a retenção de talentos por parte das empresas

			Setor de IT	Setor Hoteleiro
			Discordo totalmente	n
	%	2,2%	9,3%	
Discordo parcialmente	n	14	21	
	%	15,4%	24,4%	
Concordo parcialmente	n	43	31	
	%	47,3%	36%	
Concordo totalmente	n	32	26	
	%	35,2%	30,2%	
Total	n	91	86	
	%	100%	100%	

Através da análise da tabela 11, podemos verificar que, no setor de IT, que grande parte destes colaboradores (47,3%; n=43) concordam parcialmente que existe um nível de preocupação parcial por parte das empresas na retenção dos seus talentos. Por fim, denota-se que 35,2% dos interpelados do setor de IT concordam que existe um elevado nível de preocupação por parte das suas na retenção de talentos.

No respeitante ao setor Hoteleiro, é possível depreender 36% (n=31) destes interpelados concordam parcialmente que existe um nível de preocupação parcial por parte das empresas na retenção dos seus talentos. Por fim, verifica-se que 30,2% (n=26) dos inquiridos do setor Hoteleiro concordam que existe um elevado nível de preocupação por parte das suas na retenção de talentos.

Assim podemos concluir que a maioria dos inquiridos dos setores de IT e Hoteleiro concorda que existe preocupação por parte das empresas de ambos os setores na retenção dos seus colaboradores talentosos.

Tabela 12: Distribuição da integração dos colaboradores nas empresas

			Setor de IT	Setor Hoteleiro
			Nada eficiente	n
	%	2,2%	9,3%	
Pouco eficiente	n	14	21	
	%	15,4%	24,4%	
Eficiente	n	43	31	
	%	47,3%	36%	
Muito eficiente	n	32	26	
	%	35,3%	30,2%	
Total	n	91	86	
	%	100%	100%	

No respeitante à integração dos colaboradores das empresas, depreende-se, de acordo com a tabela 12, que no setor de IT, 47,3% (n=43) dos interpelados considera o *onboarding* eficiente e 35,3% (n=32) considera o *onboarding* exercido na sua empresa como sendo muito eficiente. Em menor número, é observável inquiridos que citam que o *onboarding* praticado nas suas empresas é pouco eficiente (15,4%; n=14).

Posteriormente, através da análise da presente tabela (tabela 12), é possível observar que, no setor Hoteleiro, 36% (n=31) dos inquiridos deste setor consideram o *onboarding* eficiente e 30,2% (n=26) como sendo muito eficiente. Em menor número, é observável inquiridos que descrevem o *onboarding* como sendo pouco eficiente (24,4%; n=21).

Ora, podemos concluir que uma grande parte dos inquiridos de ambos os setores acham o *onboarding* das suas empresas eficaz na retenção de talentos.

Tabela 13: Distribuição do feedback realizado nas empresas

			Setor de IT	Setor Hoteleiro
			Nunca	n
	%	1,1%	10,5%	
Raramente	n	18	29	
	%	19,8%	33,7%	
Muitas vezes	n	43	31	
	%	47,3%	36%	
Sempre	n	29	17	
	%	31,9%	19,8%	
Total	n	91	86	
	%	100%	100%	

No que diz respeito ao *feedback* realizado pelas empresas dos colaboradores do setor de IT, podemos constatar, através da análise da tabela 13, que 47,3% (n=43) dos colaboradores inquiridos tem *feedback* por parte da sua empresa de forma regular. Por fim, 31,9% (n=29) destes colaboradores referiu que as empresas para as quais prestam serviços fornecem sempre *feedback* acerca do seu trabalho. Em menor número, denota-se que 19,8% (n=18) dos interpelados do setor mencionam que raramente a empresa dá *feedback* acerca do seu trabalho

Quanto ao setor Hoteleiro, é possível constatar que 33,7% (n=29) dos inquiridos consideram que a empresa onde desempenham as suas funções raramente fornece *feedback* acerca do seu trabalho. Seguidamente, denota-se que 19,8% (n=17) destes inquiridos considera que a empresa fornece sempre *feedback* acerca do seu trabalho. A contrastar verifica-se que 36% (n=31) destes inquiridos tem *feedback* regular por parte da empresa onde prestam os seus serviços.

Assim, podemos concluir que os colaboradores do setor de IT consideram que as suas empresas dão *feedback* do seu trabalho de forma regular. No setor Hoteleiro já foram observáveis diferentes respostas acerca desta vertente.

3.1.2. Desafios na retenção de talentos

Tabela 14: Distribuição dos desafios na retenção de talentos na perspetiva dos inquiridos

Desafios na retenção de talentos			Setor de IT	Setor Hoteleiro
	Concorrência com outras empresas	Sim	n	66
%			72,5%	34,9%
Não		n	25	56
		%	27,5%	65,1%
Existência de várias gerações a trabalhar em equipa	Sim	n	5	14
		%	5,5%	16,3%
	Não	n	86	72
		%	94,5%	83,7%
A formação fornecida aos colaboradores	Sim	n	19	18
		%	20,9%	20,9%
	Não	n	72	68
		%	79,1%	79,1%
Condições de trabalho	Sim	n	54	52
		%	59,3%	60,5%
	Não	n	37	34
		%	40,7%	39,5%
	Sim	n	60	37

Benefícios concedidos aos colaboradores	Não	%	65,9%	43%
		n	31	49
Baixa remuneração	Sim	%	34,1%	57%
		n	3	1
	Não	%	3,3%	1,2%
		n	88	85
	%	96,7%	98,8%	

No respeitante aos desafios que as empresas possuem na retenção dos seus talentos, podemos analisar de acordo com a tabela 14, que os colaboradores do setor de IT consideram como maiores desafios a concorrência com outras empresas (72,5%; n=66), os benefícios concedidos aos colaboradores (65,9%; n=60) e as condições de trabalho (59,3%; n=54).

Quanto ao setor Hoteleiro, os desafios mais preponderantes neste estudo foram as condições de trabalho (60,5%; n=52), os benefícios concedidos aos colaboradores (43%; n=37) e a concorrência com outras empresas (34,9%; n=30).

Tabela 15: Distribuição da intenção de saída dos colaboradores

			Setor de IT	Setor Hoteleiro
	Intenção de saída dos colaboradores	Sim	n	53
%			58,2%	74,4%
Não		n	38	22
		%	41,8%	25,6%

Através da análise da tabela 15, verifica-se que, no presente estudo, tanto no setor de IT como no setor Hoteleiro, existem mais inquiridos que pretendem sair da sua empresa atual mais concretamente 58,2% (n=53) do setor de IT e 74,4% (n=64) do setor Hoteleiro.

3.1.3. Fatores que contribuem para o aumento da saída dos colaboradores

Tabela 16: Distribuição dos fatores promotores do turnover

Fatores que promovem o <i>turnover</i>			Setor de IT	Setor Hoteleiro
Baixa Remuneração	Sim	n	84	59
		%	92,3%	68,6%
	Não	n	7	27
		%	7,7%	31,4%
Trabalho sob <i>stress</i>	Sim	n	54	43
		%	59,3%	50%
	Não	n	37	43
		%	40,7%	50%
Insatisfação com o trabalho	Sim	n	60	39
		%	65,9%	45,3%
	Não	n	31	47
		%	34,1%	54,7%
Falta de autonomia	Sim	n	27	18
		%	29,7%	20,9%
	Não	n	64	68
		%	70,3%	79,1%
Falta de reconhecimento do trabalho	Sim	n	56	42
		%	61,5%	48,8%
	Não	n	35	44
		%	38,5%	51,2%
Carga excessiva de trabalho	Sim	n	50	44
		%	54,9%	51,2%
	Não	n	41	42
		%	45,1%	48,8%
Não existir um equilíbrio na vida pessoal e profissional	Sim	n	61	49
		%	67%	57%
	Não	n	30	37
		%	33%	43%
Escassez de oportunidade de evoluir na carreira	Sim	n	66	41
		%	72,5%	47,7%
	Não	n	25	45
		%	27,5%	52,3%
Chefia incapacitada de exercer funções	Sim	n	3	0
		%	3,3%	0%
	Não	n	88	0
		%	96,7%	0%

Os fatores que contribuem para o turnover identificados pelos colaboradores de ambos os setores são: (1) baixa remuneração, (2) trabalho sob stress, (3) insatisfação com o trabalho, (4) falta de autonomia, (5) falta de reconhecimento do trabalho, (6) carga excessiva de trabalho, (7) não existir um equilíbrio na vida pessoal e profissional, (8) escassez de oportunidade de evoluir na carreira e (9) chefia incapacitada de exercer funções.

Assim, no que concerne aos fatores promotores do *turnover*, podemos constatar, de acordo com a tabela 16, que os colaboradores do setor de IT consideram como fatores mais relevantes a baixa remuneração (92,3%; n=84), escassez de oportunidade de evoluir na carreira (72,5%; n=66), não existir um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (67%; n=61) e a insatisfação com o trabalho (65,9%; n=60).

Relativamente ao setor Hoteleiro, é possível constatar de acordo com a tabela 16 que os fatores mais relevantes de incentivar o *turnover* são a baixa remuneração (68,6%; n=59), não existir um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (57%; n=49), a carga excessiva de trabalho (51,2%; n=44) e o trabalho sob *stress* (50%; n=43).

3.1.4. Práticas de retenção de talentos

Tabela 17: Distribuição da eficácia das práticas de retenção de talentos

			Setor de IT	Setor Hoteleiro
Eficácia das práticas de retenção	Discordo totalmente	n	10	16
		%	11%	18,6%
	Discordo parcialmente	n	30	37
		%	33%	43%
	Concordo parcialmente	n	39	27
		%	42,9%	31,4%
	Concordo totalmente	n	12	6
		%	13,2%	7%
	Total	n	91	86
		%	100%	100%

Quanto à eficácia das práticas de retenção de talentos exercidas nas empresas onde os inquiridos do setor de IT trabalham, verifica-se, de acordo com a tabela 17, que 11% (n=10) dos interpelados discordam totalmente que as práticas de retenção tenham eficácia

para reter talentos. Por conseguinte, 33% dos interpelados do setor de IT (n=30) discordam parcialmente quanto à eficácia das práticas de retenção utilizadas pela empresa onde exercem funções. Posteriormente, 42,9% dos inquiridos do setor de IT (n=39) concordam parcialmente na eficácia das práticas de retenção de talentos das suas empresas. Por fim, 13,2% dos inquiridos (n=12) consideram que as práticas de retenção de talentos são totalmente eficazes.

Relativamente ao setor Hoteleiro, é observável de acordo com a tabela 17, que 18,6% (n=16) dos interpelados discordam totalmente que as práticas de retenção tenham eficácia para reter talentos. De seguida, denota-se que 43% dos interpelados do setor Hoteleiro (n=37) discordam parcialmente quanto à eficácia das práticas de retenção utilizadas pela empresa onde exercem funções. Posteriormente, 31,4% dos inquiridos deste setor (n=27) concordam parcialmente na eficácia das práticas de retenção de talentos das suas empresas. Por fim, 7% dos inquiridos deste setor (n=6) consideram que as práticas de retenção de talentos são totalmente eficazes.

Tabela 18: Distribuição das práticas de retenção valorizadas pelos colaboradores

Práticas de retenção			Setor de IT	Setor Hoteleiro
Remuneração apelativa	Discordo totalmente	n	6	9
		%	6,6%	10,5%
	Discordo parcialmente	n	10	23
		%	11%	26,7%
	Concordo parcialmente	n	36	34
		%	39,6%	39,5%
Concordo totalmente	n	39	20	
	%	42,9%	23,3%	
Reconhecimento	Discordo totalmente	n	4	8
		%	4,4%	9,3%
	Discordo parcialmente	n	21	21
		%	23,1%	24,4%
	Concordo parcialmente	n	39	33
		%	42,9%	38,4%
Concordo totalmente	n	27	24	
	%	29,7%	27,9%	
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Discordo totalmente	n	1	10
		%	1,1%	11,6%
	Discordo parcialmente	n	10	18
		%	11%	20,9%

			Setor de IT	Setor Hoteleiro
	Concordo parcialmente	n	23	35
		%	25,3%	40,7%
	Concordo totalmente	n	57	23
		%	62,6%	26,7%
Cultura e clima da empresa	Discordo totalmente	n	4	6
		%	4,4%	7%
	Discordo parcialmente	n	21	18
		%	23,1%	20,9%
	Concordo parcialmente	n	32	34
		%	35,2%	39,5%
	Concordo totalmente	n	34	28
		%	37,4%	32,6%
Progressão de carreira	Discordo totalmente	n	6	9
		%	6,6%	10,5%
	Discordo parcialmente	n	22	26
		%	24,2%	30,2%
	Concordo parcialmente	n	32	30
		%	35,2%	34,9%
	Concordo totalmente	n	31	21
		%	34,1%	24,4%
Formação	Discordo totalmente	n	11	11
		%	12,1%	12,8%
	Discordo parcialmente	n	27	25
		%	29,7%	29,1%
	Concordo parcialmente	n	35	30
		%	38,5%	34,9%
	Concordo totalmente	n	18	20
		%	19,8%	23,3%
Liderança eficiente	Discordo totalmente	n	3	9
		%	3,3%	10,5%
	Discordo parcialmente	n	26	19
		%	28,6%	22,1%
	Concordo parcialmente	n	38	36
		%	41,8%	41,9%
	Concordo totalmente	n	24	22
		%	26,4%	25,6%

No decurso da tabela 18, são apresentadas as práticas de retenção de talentos utilizadas nas empresas dos interpelados de ambos os setores, sendo observável (1) a remuneração apelativa, (2) o reconhecimento, (3) o equilíbrio entre a vida pessoal e

profissional, (4) a cultura e o clima organizacional, (5) a progressão de carreira, (6) a formação e (7) a existência de uma liderança eficiente.

No respeitante à remuneração apelativa, verifica-se que no setor de IT, existem mais indivíduos a concordar de forma parcial com esta prática de na sua retenção (39,6%; n=36), ou a concordar totalmente (42,9%; n=39). Quanto ao setor Hoteleiro, é notório um maior número de interpelados que concordam de forma parcial com esta prática como forma de reter os mesmos.

Relativamente ao reconhecimento, é observável tanto no setor de IT como no setor Hoteleiro, existe um maior número de interpelados que concordam parcialmente como uma prática de retenção eficiente na sua retenção, mais concretamente 42,9% (n=39) dos inquiridos do setor de IT e 38,4% do setor hoteleiro (n=33).

No que concerne ao *work life balance*, é possível identificar uma preponderância de indivíduos do setor de IT inquiridos deste estudo, que concordam na totalidade com esta prática como forma de os reter (62,6%; n=57), enquanto que no setor Hoteleiro os interpelados consideram de forma parcial esta prática como forma de reter os mesmos na empresa (40,7%; n=35).

Quanto à cultura e clima da empresa, constata-se que existem mais interpelados do setor de IT que concordam totalmente que esta prática retém os mesmos na empresa atual (37,4%; n=34). Já no setor Hoteleiro, 39,5% dos interpelados (n=34) concordam, mas de forma parcial com esta prática promotora da sua retenção.

A progressão de carreira foi outra prática de retenção presente nesta pergunta do questionário, em que 35,2% dos inquiridos do setor de IT (n=32) e 34,9% dos inquiridos do setor Hoteleiro (n=30) concordam parcialmente como sendo uma prática de retenção dos mesmos. No que diz respeito à formação, é possível observar que 38,5% dos interpelados do setor de IT (n=35) e 34,9 (n=30) dos interpelados do setor Hoteleiro concordam de forma parcial como sendo uma prática promotora da sua retenção.

Por fim, relativamente ao estilo de liderança eficiente, denota-se em ambos os setores que concordam de forma parcial com esta prática na sua retenção, mais concretamente 41,8% dos interpelados do setor de IT (n=38) e 41,9% dos interpelados do setor Hoteleiro (n=36).

Tabela 19: Distribuição da compensação monetária e da compensação não monetária

			Setor de IT	Setor Hoteleiro
	Valorização da compensação monetária face à não monetária	Discordo totalmente	n	3
%			3,3%	8,1%
Discordo parcialmente		n	25	26
		%	27,5%	30,2%
Concordo parcialmente		n	51	35
		%	56%	40,7%
Concordo totalmente		n	12	18
		%	13,2%	20,9%
Total		n	91	86
		%	100%	100%

Através da tabela 19, podemos observar que 27,5% dos interpelados do setor de IT (n=25) e 30,2% dos interpelados do setor Hoteleiro discordam parcialmente nesta vertente. Todavia, verifica-se que 56% dos inquiridos do setor de IT (n=51) e 40,7% dos inquiridos do setor Hoteleiro (n=35) concordam parcialmente na existência de uma maior valorização da compensação monetária, comparativamente com a compensação não monetária.

Assim, podemos concluir que grande parte dos interpelados de ambos os setores concordam, de forma parcial, que os colaboradores destes setores valorizam mais a compensação monetária, face à compensação não monetária.

3.1.5. Vantagens da retenção de talentos

Tabela 20: Distribuição das vantagens da retenção de talentos

Vantagens da retenção de talentos			Setor de IT	Setor Hoteleiro
Melhoria da produtividade da empresa	Sim	n	72	58
		%	79,1%	67,4%
	Não	n	19	28
		%	20,9%	32,6%
Satisfação dos clientes	Sim	n	44	45
		%	48,4%	52,3%
	Não	n	47	41
		%	51,6%	47,7%
Melhoria da satisfação dos colaboradores	Sim	n	76	67
		%	83,5%	77,9%
	Não	n	15	19

		%	16,5%	22,1%
Melhor relação entre a chefia e os colaboradores	Sim	n	56	53
		%	61,5%	61,6%
	Não	n	35	33
		%	38,5%	38,4%
Redução de custos para a formação de novos colaboradores	Sim	n	47	36
		%	51,6%	41,9%
	Não	n	44	50
		%	48,4%	58,1%

Através da observação da tabela 20, podemos deduzir que, relativamente às vantagens da retenção de talentos, destacam-se neste estudo a melhoria da satisfação dos colaboradores (83,5%; n=76), a melhoria da produtividade da empresa (79,1%; n=72) e uma melhor relação entre a chefia e os colaboradores (61,5%; n=56).

3.2. Análise inferencial

Por forma a serem analisadas as hipóteses formuladas para o estudo, recorreu-se aos Testes Qui-Quadrado e de U Mann-Whitney. A interpretação destes resultados encontra-se no presente capítulo.

Tabela 21: Teste Qui-Quadrado - A insatisfação no trabalho, a falta de autonomia, a carga de trabalho excessiva, a falta de reconhecimento e o stress relacionado com o trabalho são fatores importantes para os níveis de retenção no setor de IT

Variável	Setor de atividade	Não	Sim	Qui-Quadrado	p
Insatisfação no Trabalho	Setor de IT	31	60	7,601	,006
	Setor Hoteleiro	47	39		
Falta de autonomia	Setor de IT	64	27	1,781	,182
	Setor Hoteleiro	68	18		
Carga de Trabalho Excessivo	Setor de IT	41	50	,254	,614
	Setor Hoteleiro	42	44		
Falta de reconhecimento	Setor de IT	35	56	2,886	,089
	Setor Hoteleiro	44	42		
Trabalho sob stress	Setor de IT	37	54	1,557	,212
	Setor Hoteleiro	43	43		

No que diz respeito à insatisfação no trabalho, podemos verificar, através da análise da tabela 21, um p valor igual a 0,006 que para 5% de significância, se revela inferior, considerando-se assim um teste significativo e um X^2 correspondente a 7,601.

Assim, denota-se que quem reporta maior insatisfação no trabalho são os colaboradores do setor de IT (n=60).

Relativamente à falta de autonomia, a carga de trabalho excessivo, a falta de reconhecimento e o trabalho sob *stress*, é observável que não são testes estatisticamente significativos, rejeitando-se as hipóteses.

Tabela 22: Teste Qui-Quadrado - A baixa remuneração, a carência do *work life balance* e a escassez de progressão de carreira são fatores importantes para os níveis de retenção no setor Hoteleiro

Variável	Setor de atividade	Não	Sim	Qui-Quadrado	p
Baixa Remuneração	Setor de IT	7	84	16,007	<,001
	Setor Hoteleiro	27	59		
Não existir um equilíbrio na vida pessoal e profissional	Setor de IT	30	61	1,901	,168
	Setor Hoteleiro	37	49		
Escassez de progressão de carreira	Setor de IT	25	66	11,423	<,001
	Setor Hoteleiro	45	41		

No que concerne à baixa remuneração, podemos depreender de acordo com a visualização da tabela 22, um p valor inferior a 0,001, que para 5% de significância se revela inferior, considerando-se assim um teste significativo, bem como um X^2 correspondente a 16,007. Neste sentido, denota-se um maior número de colaboradores do setor de IT a considerar a baixa remuneração como um fator influenciador dos níveis de retenção (n=84).

Relativamente ao *work life balance*, denota-se na tabela 22, um p valor de 0,168, que para 5% de significância mostra-se superior, considerando-se assim que este teste não é estatisticamente significativo, rejeitando-se a hipótese.

Por fim, quanto à escassez de progressão de carreira, é observável que existe um p valor inferior a 0,001, que para 5% de significância se revela inferior, considerando-se assim um teste significativo, bem como um X^2 correspondente a 11,423. Assim, é possível constatar a existência de mais colaboradores do setor de IT, comparativamente com o setor Hoteleiro a considerar esta variável como um fator influenciador dos níveis de retenção (n=66).

Tabela 23: Teste Qui-Quadrado - A concorrência externa e a existência de várias gerações a trabalharem em equipa constituem-se desafios de retenção no setor de IT

Variável	Setor de atividade	Não	Sim	Qui-Quadrado	p
Concorrência Externa	Setor de IT	25	66	25,243	<,001
	Setor Hoteleiro	56	30		
Existência de várias gerações a trabalharem em equipa	Setor de IT	86	5	5,367	,021
	Setor Hoteleiro	72	14		

No que concerne à concorrência externa, podemos verificar, de acordo com a tabela 23, que existe p valor inferior a 0,001, que para 5% de significância se revela inferior, considerando-se assim um teste significativo, bem como um X^2 com valor de 25,243. Assim, é possível observar-se um maior número de colaboradores do setor de IT a considerar a concorrência externa como um desafio nos níveis de retenção (n=66).

Quanto à variável da existência de várias gerações a trabalhar em equipa, é possível constatar que o p valor é de 0,021, que para 5% de significância se revela inferior, considerando-se assim um teste significativo, bem como um X^2 com valor de 5,367. Posto isto, para esta variável reporta-se mais colaboradores do setor Hoteleiro a considerar como sendo um desafio, comparativamente com o setor de IT (n=14).

Tabela 24: Teste Qui-Quadrado - A formação fornecida aos colaboradores, as condições de trabalho e os benefícios concedidos aos colaboradores são considerados desafios no setor Hoteleiro

Variável	Setor de atividade	Não	Sim	Qui-Quadrado	p
Formação fornecida aos colaboradores	Setor de IT	72	19	0,000	,993
	Setor Hoteleiro	68	18		
Condições de Trabalho	Setor de IT	37	54	,023	,879
	Setor Hoteleiro	34	52		
Benefícios concedidos aos colaboradores	Setor de IT	31	60	9,370	,002
	Setor Hoteleiro	49	37		

Relativamente à formação concedida aos colaboradores, bem como as condições de trabalho, é observável que não são testes estatisticamente significativos, rejeitando-se as hipóteses.

Quanto aos benefícios concedidos aos colaboradores, esta variável apresenta um p valor de 0,002, que para 5% de significância se revela inferior, considerando-se assim um teste significativo, bem como um X^2 com valor de 9,370. Assim, é possível observar-

se um maior número de colaboradores do setor de IT a considerar os benefícios concedidos como um desafio nos níveis de retenção (n=60), comparativamente com o setor Hoteleiro (n=37).

Tabela 25: Teste de U Mann-Whitney - Fornecer remuneração apelativa, formação, progressão de carreira e work life balance são práticas de retenção importantes para ambos os setores.

Variável	Setor de atividade	Posto Médio	U Mann-Whitney	p
Remuneração apelativa	Setor de IT	100,51	2866,000	,001
	Setor Hoteleiro	76,83		
Progressão de carreira	Setor de IT	94,92	3374,500	,098
	Setor Hoteleiro	82,74		
Formação	Setor de IT	88,29	3848,000	,842
	Setor Hoteleiro	89,76		
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Setor de IT	106,31	2338,000	<,001
	Setor Hoteleiro	70,69		

Relativamente à remuneração apelativa, de acordo com a tabela 25, verifica-se ser uma variável estatisticamente significativa ($p=0,001$; $U=2866$), sendo que quem valoriza mais são os colaboradores do setor de IT, uma vez que o posto médio igual a 100,51.

No que concerne à progressão de carreira, é possível constatar que a variável não é estatisticamente significativa ($p=0,098$; $U=3374,500$), rejeitando-se a hipótese. Quanto à formação, é observável que também não é estatisticamente significativa ($p=0,842$; $U=3848$), rejeitando-se a hipótese.

Por fim, o *work life balance* mostra-se como uma variável estatisticamente significativa, pois $p <,001$ e $U=2338$. Assim quem valoriza mais são os colaboradores do setor de IT, pois o posto médio é igual a 106,31.

Tabela 26: Teste de U Mann-Whitney - A cultura e clima organizacional, bem como uma liderança eficaz constituem-se práticas de retenção importantes no setor Hoteleiro

Variável	Setor de atividade	Posto Médio	U Mann-Whitney	p
Cultura e clima da empresa	Setor de IT	90,91	3739,000	,589
	Setor Hoteleiro	86,98		
Liderança eficiente	Setor de IT	90,42	3783,500	,687
	Setor Hoteleiro	87,49		

Através da análise da tabela 26, é possível constatar que a variável cultura e clima da empresa não é estatisticamente significativa ($p=0,589$; $U=3739$), rejeitando-se a hipótese. Quanto à variável da liderança eficiente, é observável que se trata de uma variável que não é estatisticamente significativa ($p=0,687$; $U=3783,500$), rejeitando-se a hipótese.

Tabela 27: Teste de U Mann-Whitney - O reconhecimento constitui-se uma prática de retenção importante no setor de IT

Variável	Setor de atividade	Posto Médio	U Mann-Whitney	p
Reconhecimento	Setor de IT	91,90	3649,000	,413
	Setor Hoteleiro	85,93		

Na análise 27, é possível depreender que o reconhecimento se apresenta como sendo uma variável que não é estatisticamente significativa ($p=0,413$; $U=3649$), rejeitando-se a hipótese.

Tabela 28: Coeficiente de correlação para um onboarding eficiente face às intenções de saída dos colaboradores do setor de IT

		Como classifica a integração dos colaboradores na empresa?	Pondera procurar outras oportunidades?
Como classifica a integração dos colaboradores na empresa?	Coeficiente. bisserial	1	-,297
	p		,004

Através da visualização da tabela 28, é possível depreender que a variável referente à integração dos colaboradores é significativa pois $p=0,004$ e verifica-se um coeficiente.bisserial com o valor correspondente a $-0,297$.

Assim, é possível concluir que as variáveis têm uma relação inversa, ou seja, quanto menos eficaz for a integração dos colaboradores, maior é a probabilidade dos profissionais do setor de IT procurarem novas oportunidades

Tabela 29: Coeficiente de relação para um feedback contínuo face às intenções de saída dos colaboradores do setor Hoteleiro

		Pondera procurar outras oportunidades?	A empresa fornece informações acerca do meu desempenho de forma constante e eficiente.
Pondera procurar outras oportunidades?	Coeficient e.bisserial	1	-,458
	p		<,001

Com a análise da tabela 29, é possível conhecer que a variável referente ao *feedback* fornecido aos colaboradores é muito significativa pois $p<0,001$ e verifica-se um coeficiente.bisserial com o valor correspondente a $-0,458$.

Assim, é possível concluir que as variáveis têm uma relação inversa, ou seja, quanto menos a empresa dá feedback maior é a probabilidade de os profissionais do setor Hoteleiro procurarem novas oportunidades.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES FINAIS

Neste capítulo, é apresentada na primeira secção a discussão dos resultados obtidos, tendo em consideração a literatura revista sobre o tema. Posteriormente, na segunda secção, serão apresentados os principais contributos do estudo para a comunidade académica e profissional, as limitações do estudo e pistas de investigação futura. Por fim, na terceira secção serão apresentadas as principais conclusões deste estudo.

4.1. Discussão dos principais resultados

Os resultados são comuns aos identificados por Oliveira (2016) que alude que, na atualidade, as empresas enfrentam desafios na retenção de talentos, entre os quais a falta de uma política salarial e de benefícios inadequados e condições físicas e ambientais de trabalho.

No respeitante aos desafios que as empresas possuem na retenção dos seus talentos, os resultados sugerem que os colaboradores do setor de IT consideram como maiores desafios a concorrência com outras empresas, os benefícios concedidos aos colaboradores e as condições de trabalho. Estes resultados vão ao encontro dos estudos de Marques (2023) e Rao (2012), em que ambos mencionam que a insatisfação monetária e a concorrência, derivada da possibilidade dos indivíduos poderem realizar o seu trabalho de forma remota para o exterior constituem-se desafios na retenção dos colaboradores mais talentosos neste setor, pois acabam por ter ofertas que poderão ser mais apelativas.

Os benefícios concedidos e as condições de trabalho são fatores que influenciam os níveis de retenção no setor de IT verificando-se, assim, que os resultados obtidos na investigação coincidem com a literatura (Patro, 2022; Yadav et al., 2023). Importa acrescentar, que os resultados relativos ao setor de IT refletem que a insatisfação no trabalho é considerada um fator importante para os níveis de retenção no setor, pois quanto mais insatisfeitos os colaboradores estiverem nas empresas, mais vontade terão de sair da sua empresa atual. Esta conclusão não se configura novidade, uma vez que vai ao encontro do estudo realizado por Tripathi e Srivastava (2020), em que se verifica que um dos principais construtos que influencia, em razão inversa, o *turnover* e a retenção dos colaboradores do setor de IT é a insatisfação no trabalho.

No que respeita à existência de várias gerações a trabalhar em equipa, este estudo sugere que é no setor Hoteleiro que se encontram maiores desafios face a diversidade geracional, comparativamente com o setor de IT, sendo que, segundo Smola e Sutton

(2002, in Augusto, 2017), consideram um desafio a existência de diversas gerações nas empresas de IT, pois é necessário os gestores compreenderem as diferenças geracionais, dado que se traduzem em diferenças ao nível das necessidades e expectativas profissionais.

Neste sentido, e de acordo com os resultados obtidos acerca dos fatores promotores do *turnover*, podemos referir que os colaboradores do setor de IT consideram como fatores mais relevantes a baixa remuneração, a escassez de oportunidades de evoluir na carreira, a falta de *work life balance* e a insatisfação com o trabalho. Contudo, somente a insatisfação foi considerada uma variável estatisticamente significativa para a retenção de colaboradores.

Relativamente ao setor Hoteleiro, é possível constatar que os fatores promotores do *turnover* são a baixa remuneração, falta de *work life balance*, a carga excessiva de trabalho e o trabalho sob *stress*. Assim, neste setor, os desafios mais preponderantes apontados pelos participantes foram as condições de trabalho, os benefícios concedidos aos colaboradores e a concorrência com outras empresas que, tal como podemos constatar, são desafios comuns aos identificados no setor de IT. Embora a formação e as condições de trabalho tenham sido desafios identificados pelos colaboradores do setor Hoteleiro, concluiu-se que não são estatisticamente significativos.

Quanto aos benefícios concedidos aos colaboradores do setor Hoteleiro, esta variável considerou-se estatisticamente significativa, indo ao encontro do estudo realizado por King e coautores (2021), que descrevem que outros empregadores de diversos setores oferecem benefícios diferentes e considerados mais atrativos, bem como uma trajetória profissional mais apelativa e opções de estilo de vida consideráveis, que fazem com que seja mais difícil reter os talentos.

Indo ao encontro da presente investigação, Borges (2023) aponta como alguns dos desafios de retenção no setor Hoteleiro o desejo de um salário apelativo, a existência de benefícios sociais, a progressão de carreira, a formação e desenvolvimento dos colaboradores, bem como a estabilidade profissional. Todavia, ainda que a formação e desenvolvimento dos colaboradores, bem como a estabilidade profissional tenham sido desafios identificados neste estudo, parecem ser constrangimentos pouco relevantes para influenciar a retenção dos colaboradores no setor Hoteleiro.

Foi também analisada a intenção de saída dos interpelados, verificando-se que, tanto no setor de IT como no setor Hoteleiro, os inquiridos que pretendem sair da sua empresa atual.

No que concerne às práticas de retenção de talentos utilizadas nas empresas dos interpelados de ambos os setores, verificou-se existir: (1) remuneração apelativa, (2) reconhecimento, (3) equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, (4) cultura e clima organizacional positivos, (5) progressão de carreira, (6) formação e (7) liderança eficiente.

Quanto à remuneração apelativa, verifica-se que no setor de IT existem mais indivíduos a concordar totalmente com esta prática como forma de os reter, indo ao encontro de Pflügler e coautores (2018), que defendem ser crucial fornecer compensação financeira para reter, a curto prazo, os talentos. Os estudos realizados por Patro (2022) e Yadav e colegas (2023) também vão ao encontro dos resultados obtidos, pois concluíram que uma remuneração e outros subsídios monetários justos são fatores determinantes para a retenção neste setor.

Smaneoto e Binsfeld (2013) e Maciel (2014) defendem a mesma perspetiva, descrevendo a importância da atribuição de uma remuneração por competências e competitiva. Assim, os testes estatísticos efetuados nesta investigação permitem concluir que a remuneração apelativa é uma variável estatisticamente significativa, sendo que quem valoriza mais esta prática são os colaboradores do setor de IT.

Quanto ao setor Hoteleiro, é notório um maior número de interpelados que concordam, de forma parcial, que a remuneração faz com que fiquem na organização. Este resultado vai ao encontro da perspetiva de Calicdan et al (2022), bem como do estudo de Deas e Coetzee (2020), e Chawla e Singla (2021), que referem que os gestores hoteleiros devem oferecer um salário adequado, por forma a contribuir para a melhoria da relação entre colaboradores e empregadores e na respetiva retenção dos mesmos.

No respeitante ao reconhecimento, é observável, neste estudo, que tanto no setor de IT como no setor Hoteleiro existe um maior número de interpelados que concordam parcialmente como sendo uma prática de retenção eficiente. Quando escrutinada a literatura sobre o tema, esta prática de retenção foi identificada somente no setor de IT, nomeadamente se tivermos em atenção o estudo de Yadav e colegas (2023) que referem que ao ser avaliada a eficácia das estratégias de retenção adotadas pelas empresas de IT, o reconhecimento é considerado uma das estratégias mais eficazes.

Quanto ao *work life balance*, é possível identificar uma preponderância de indivíduos do setor de IT inquiridos deste estudo, que concordam na totalidade que esta prática os faz manter na organização, enquanto que, no setor Hoteleiro, os interpelados concordam apenas de forma parcial, o que permite referir que esta prática deve ser melhorada neste setor. Quanto ao setor de IT, os resultados explanados estão em concordância com o que foi mencionado por Goessling (2017), pois descreve que o *work life balance* é fulcral para o sucesso de uma organização e que inclui aspetos emocionais dos colaboradores, verificando-se ser da responsabilidade do gestor implementar as práticas relacionadas com esta vertente, sendo essencial que compreenda as preocupações dos seus colaboradores.

Relativamente ao setor Hoteleiro, os resultados acerca do *work life balance* vão ao encontro de Galang e seus coautores (2023), bem como da investigação realizada por Michael e Fotiadis (2022), que defendem o *work life balance* como estratégia eficaz de retenção no setor Hoteleiro. Importa constatar, de acordo com a presente investigação, que o *work life balance* mostra-se como uma variável estatisticamente significativa, mostrando que, neste caso em concreto, existem mais colaboradores do setor de IT a valorizar esta prática, comparativamente com os colaboradores do setor Hoteleiro.

No que diz respeito à cultura e clima positivos da empresa, é possível constatar que existem mais interpelados do setor de IT que concordam totalmente que esta prática influencia na retenção na sua empresa atual. Já no setor Hoteleiro, 39,5% dos interpelados concordam de forma parcial como forma de reter os mesmos. Estes resultados apresentados acerca do setor Hoteleiro coincidem com Michael e Fotiadis (2022), que referem que se deve criar um ambiente de trabalho mais favorável e promover a boa convivência entre os colaboradores.

A perspetiva de Chawla e Singla (2021) também vai ao encontro dos resultados obtidos acerca da cultura e clima organizacional, pois consideram que a cultura e os valores servem como união entre os colaboradores e a organização e respetiva melhoria na relação entre ambos. Também se verifica existir a mesma partilha de ideias acerca desta prática por parte de Calicdan e seus coautores (2022), pois referem que se torna exímio definir um local de trabalho positivo para reter os talentos a longo prazo. Esta prática identificada na presente investigação também vai ao encontro do estudo efetuado por Galang e seus coautores (2023), que mencionam que é fundamental a construção de uma cultura de trabalho em equipa. Assim, podemos identificar que os resultados obtidos

acerca desta prática foram enriquecedores pois foram acrescer à revisão de literatura, uma vez que nesse capítulo tinha sido identificada essa prática somente no setor Hoteleiro.

Por conseguinte, a progressão de carreira foi outra prática de retenção identificada, em que os inquiridos do setor de IT e os inquiridos do setor Hoteleiro valorizam parcialmente como uma prática de retenção. Este resultado referente ao setor de IT coincide com o que foi citado por Pflügler e colegas (2018), bem como por Patro (2022), Smaneoto e Binsfeld (2013) e Maciel (2014), que defendem otimizar as oportunidades de carreira; a definição de um plano de carreira e o respetivo desenvolvimento e afetação a novos projetos.

O resultado relativo ao setor Hoteleiro acerca da progressão de carreira é referido por Michael e Fotiadis (2022), defendendo ser crucial promover os colaboradores talentosos, disponibilizando novas oportunidades e atribuindo um departamento e posição que se enquadrem com as características do colaborador. Também na perspetiva de Calicdan et al (2022), os gestores hoteleiros devem dar importância a uma promoção frequente, por forma a que os talentos se sintam valorizados.

Verifica-se no estudo de Deas e Coetzee (2020), e Chawla e Singla (2021), que as práticas de retenção centralizadas nas oportunidades de carreira permitem maior envolvimento entre colaboradores e empregadores e a consequente retenção dos mesmos. Os mesmos pressupostos foram evidenciados no nosso estudo.

No que diz respeito à formação, é possível observar que os interpelados do setor de IT concordam parcialmente com esta prática na retenção na sua atual empresa, indo ao encontro de outros estudos (e.g. Maciel, 2014; Galang et al., 2023), que referem que a formação constitui-se uma das práticas de retenção considerada eficaz. Para esta prática, é possível constatar, de acordo com os resultados desta investigação, que os interpelados do setor Hoteleiro concordam parcialmente como forma de os reter atualmente, coincidindo com a perspetiva de Calicdan e seus coautores (2022), que referem a importância dos gestores hoteleiros garantirem o desenvolvimento dos seus colaboradores, permitindo-lhes receber formação, com o intuito de reter os talentos a longo prazo.

O estudo de Deas e Coetzee (2020), e Chawla e Singla (2021), descrevem que as práticas de retenção centralizadas na formação e desenvolvimento permitem a melhoria do clima organizacional entre colaboradores e empregadores. De acordo com os

resultados deste estudo, é possível concluir que, ainda que tenha sido uma prática mencionada por estes colaboradores e que esteja presente na literatura revista. Os resultados do nosso estudo não mostram ser uma variável estatisticamente significativa.

Relativamente ao estilo de liderança eficiente, denota-se em ambos os setores que concordam de forma parcial como sendo uma prática de retenção na empresa atual. No setor Hoteleiro, os resultados obtidos enquadram-se com o que foi explanado por Borges (2023), que menciona ser fulcral a existência de um estilo de liderança adequado, pois mostra-se um fator relevante na promoção de um ambiente de trabalho agradável e a consequente melhoria dos níveis de retenção de talentos. Esta prática, ainda que na revisão de literatura só estivesse expressa no setor Hoteleiro (Borges, 2023), a mesma encontra-se descrita nesta investigação pelos colaboradores do setor de IT, porém trata-se de uma variável que não é estatisticamente significativa.

Para o presente estudo, foi ainda analisado o *feedback* fornecido aos colaboradores, permitindo os resultados obtidos aduzir que trata-se de uma prática que influencia nos níveis de retenção do setor Hoteleiro. Isto é, observa-se que quanto menor for o *feedback* fornecido pela empresa maior é a probabilidade de os profissionais deste setor procurarem novas oportunidades. Este resultado, para o setor de IT, enquadra-se com a perspectiva de Smaneoto e Binsfeld (2013), em que uma das práticas sugeridas por estes autores é o *feedback* do trabalho prestado. Quanto ao setor Hoteleiro, os resultados observáveis nesta investigação acerca desta prática vão ao encontro do que foi descrito por Galang e seus coautores (2023), que definem que um *feedback* contínuo é uma das práticas que promove a retenção de talentos para este setor.

Por fim, nesta investigação foi analisada a importância de um *onboarding* eficiente para a retenção dos talentos. No respeitante à integração dos colaboradores das empresas podemos concluir que uma grande parte dos inquiridos de ambos os setores acha o *onboarding* das suas empresas eficaz. Assim, os resultados apresentados indicam que quanto menos eficaz for a integração dos colaboradores, maior é a probabilidade dos profissionais do setor de IT procurarem novas oportunidades. Este resultado vai ao encontro do estudo de Walker-Schmidt e colegas (2022), que referem que um *onboarding* eficaz está relacionado com o envolvimento e consequente retenção a longo prazo, sendo que as organizações que criam vínculo emocional com os seus colaboradores numa fase inicial têm mais probabilidade de apresentar níveis mais eficientes de retenção.

No que respeita às vantagens na retenção de talentos para ambos os setores, foram identificadas as seguintes vantagens: (1) melhoria da produtividade da empresa; (2) satisfação dos clientes; (3) melhoria da satisfação dos colaboradores; (4) melhor relação entre a chefia e os colaboradores e (5) redução de custos para a formação de novos colaboradores, sendo que destas vantagens apresentadas, destacam-se a melhoria da satisfação dos colaboradores, a melhoria da produtividade da empresa e uma melhor relação entre a chefia e os colaboradores.

Estes resultados vão ao encontro dos estudos de El-Sherbeeny e seus coautores (2023), bem como de Poisat e colegas (2018), que descrevem que quando os colaboradores sentem que as suas necessidades são valorizadas, acabam por se manter mais dedicados e contribuir para o sucesso da empresa, verificando-se assim que a retenção de talentos desempenha um papel fulcral na satisfação dos clientes e colaboradores.

Também em concordância com os resultados obtidos, Shamsa e seus coautores (2021) argumentam que a escolha das estratégias de retenção por parte das empresas é apoiada por indicadores organizacionais como a eficiência, a produtividade, a satisfação dos clientes, desempenho e satisfação no trabalho. Quanto à relação entre chefia e colaboradores, os resultados correspondem ao referido por Edirisooriya (2020) que sugere que o estilo de liderança praticado nas empresas afeta a retenção dos colaboradores, sendo que um estilo de liderança eficiente melhora a relação entre colaboradores e empregadores e, conseqüentemente, melhora os níveis de retenção.

4.2. Contributos, limitações e investigação futura

A presente investigação teve como intuito promover contributos para a comunidade académica e profissional. Os principais resultados obtidos com este estudo, permitem à comunidade científica e às organizações o aprofundamento de conhecimentos acerca de uma temática deveras importante na atualidade. Esta investigação permite enriquecer a literatura da teoria de retenção. Para as empresas ajuda a explorar as práticas mais adequadas para reter talentos em ambos os setores de atividade.

Assim sendo, verifica-se que este estudo destaca o quão importante é esta temática para a atualidade e a dificuldade das empresas garantirem a retenção dos melhores talentos. Este estudo evidencia as práticas que devem ser utilizadas para promover a

eficiência na retenção de talentos em setores que são importantes para o mercado de trabalho português, bem como os desafios a ser colmatados e a importância desta temática, de acordo com a perspectiva dos colaboradores deste setor.

Neste sentido, este estudo teve como intuito analisar de uma outra perspectiva esta temática, ou seja, procurou-se saber não a resposta dos empregadores, mas sim os colaboradores destes setores, pois existem menos estudos a falar desta temática na perspectiva dos colaboradores. Esta investigação permitiu expandir e desenvolver novos conhecimentos para a comunidade de RH e para as empresas, pois revelou especificidades não conhecidas na literatura existente, especificamente os fatores e os desafios mais comuns na retenção de talentos destes setores no mercado de trabalho português. Concluiu-se, assim, que esta investigação também traz contributos essenciais para ajudar as empresas a promoverem a retenção dos melhores talentos e a analisarem os desafios que devem ser colmatados no sentido de prevenir o risco de perda de capacidade de retenção de talentos.

Durante esta investigação foram identificadas algumas limitações na sua conceção. Uma das limitações foi a escassez de revisão de literatura, no que concerne à retenção de talentos, específica no setor de IT e no setor Hoteleiro português. Outra limitação existente foi uma possível tendência de alguns dos inquiridos do presente estudo terem respondido de uma forma mais desejável em termos sociais, tendo possivelmente escolhido algumas opções nas suas respostas que fossem mais favoráveis.

Outra limitação observável na conceção deste estudo foi a dificuldade em conseguir um número satisfatório de respostas ao questionário, pois trata-se de um estudo quantitativo relativo a 2 setores, sendo por isso essencial um elevado número de respostas para ser efetuada uma generalização dos dados. De facto, considerou-se esta parte do estudo mais difícil porque ainda que o questionário tivesse sido divulgado, teve pouca adesão nas respostas, tendo sido necessário reforçar os pedidos, pelo *LinkedIn*, a solicitar a colaboração no preenchimento. É importante realçar que o facto de ser um estudo quantitativo também faz com que não haja um aprofundamento das respostas dos inquiridos, pois não foram realizadas entrevistas que poderiam dar mais algum enriquecimento ao estudo, especialmente em obter respostas acerca da perceção dos colaboradores sobre os desafios e fatores de retenção. Por este motivo, sugere-se que futuros investigadores realizem um estudo mais em profundidade com uma abordagem qualitativa.

Por conseguinte, também é importante definir que, após a recolha dos dados, verificou-se que não existiram colaboradores da geração “*Baby Boomers*” de ambos os setores a responder ao questionário, fazendo com que não fosse possível realizar comparações de todas as gerações, a fim de aprofundar argumentos encontrados na revisão de literatura, que sugerem haver fatores de retenção diferenciados entre as diferentes gerações, nomeadamente que os “*Baby Boomers*” valorizam mais a sua posição na empresa e as regalias; a Geração X privilegia mais a formação e desenvolvimento, tendo como característica nesta geração trabalharem para viver (Goessling, 2017; Lin & Wang, 2022). Por sua vez, a Geração Y destaca o *work life balance*, bem como flexibilidade no trabalho e gestão de conhecimento (Lin & Wang, 2022). A geração Z valoriza sobretudo a sua individualidade no local de trabalho e o reconhecimento (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017a). Estas evidências teóricas não foram possíveis de se confirmar neste estudo por insuficiente número de respostas.

Assim sendo, por forma a enriquecer a investigação acerca desta temática, sugere-se que estudos futuros consigam alargar o número de participantes, com o intuito de se obter uma amostra mais robusta em termos de diversidade geracional. Também se considera enriquecedor optar-se por uma abordagem mista, por forma a obter-se mais informação no que respeita às respostas dos inquiridos, isto é, com inquéritos para explorar as práticas de retenção utilizadas, bem como os desafios presentes na retenção de talentos e entrevistas para aprofundar a perceção dos empregadores acerca da eficácia das práticas de retenção utilizadas. Para futuros estudos, também se torna interessante alargar a investigação a outros setores de atividade, com a finalidade de compreender e analisar as semelhanças e diferenças no âmbito desta temática.

4.3. Principais conclusões

O presente estudo teve como principal objetivo compreender, na perspetiva dos colaboradores, quais as estratégias mais adequadas à retenção nos setores de IT e Hoteleiro, a partir da seguinte questão de investigação: “Quais os fatores de retenção mais valorizados pelos colaboradores dos setores de IT e Hoteleiro?”

Assim sendo, no objetivo específico “Identificar, na perspetiva dos colaboradores, as práticas de retenção de talento utilizadas em ambos os setores.”, podemos concluir que, no setor de IT, verifica-se uma predominância de colaboradores a concordar totalmente

com a remuneração praticada, bem como com o *work life balance* e a cultura e clima organizacional positivos das suas empresas como forma de promover a sua retenção, enquanto que, no setor Hoteleiro, já concordam, porém de forma parcial, sendo necessário melhorias, com o intuito de aumentar os níveis de retenção com as mesmas práticas de retenção neste setor.

Relativamente ao reconhecimento, progressão de carreira, formação e estilo de liderança verifica-se que os inquiridos de ambos os setores valorizam parcialmente como sendo práticas de retenção, denotando-se haver necessidade de melhorar estas práticas em ambos os setores. Assim sendo, por forma a aprofundar e testar estas conclusões, foram formuladas hipóteses de estudo, em que foi possível concluir que promover o *work life balance* e fornecer remuneração apelativa são fatores promotores da retenção destes colaboradores, sendo que, neste estudo em particular, existiu um maior número de colaboradores do setor de IT a valorizar estas práticas, em comparação com o setor Hoteleiro.

Para o presente estudo, também foi analisado a influência do *feedback* fornecido aos colaboradores nos níveis de retenção do setor Hoteleiro. Através dos resultados obtidos, foi possível observar-se que quanto menor o feedback fornecido pela empresa maior é a probabilidade de os profissionais deste setor procurarem novas oportunidades. Importa também realçar que, nesta investigação, foi analisada a importância de um *onboarding* eficiente para a retenção de talentos no setor de IT. Assim, foi possível concluir que quanto menos eficaz for a integração dos colaboradores, maior é a probabilidade dos profissionais do setor de IT procurarem novas oportunidades.

Através da apresentação dos principais resultados obtidos acerca das práticas de retenção, podemos concluir que existem semelhanças em ambos os setores no que consideram como sendo práticas relevantes para a retenção de talentos, ainda que sejam setores de atividade distintos.

No que concerne ao objetivo “Identificar, na perspetiva dos colaboradores, os benefícios do uso das práticas de retenção de talento nos setores de IT e Hoteleiro.” podemos concluir, de acordo com a literatura explanada e os resultados obtidos, que quando a retenção de talentos é eficiente, traz consigo vantagens. De facto, quando as práticas utilizadas são eficientes, promove-se a satisfação dos colaboradores, contribuindo para que os mesmos sejam mais produtivos e, conseqüentemente, obtenham

resultados mais eficazes que irão promover a satisfação dos colaboradores e a sua consequente retenção.

Denota-se, também, que quando existe uma boa relação entre a chefia e colaboradores, existe um clima organizacional positivo, que contribui para que os colaboradores se sintam bem onde se encontram a desempenhar as suas funções, promovendo a melhoria dos níveis de retenção de talentos. Ter bons níveis de retenção de talentos contribui para a redução de custos com formação com os novos colaboradores, pois ao apostar em práticas de retenção eficientes, como foi possível observar, irá melhorar os níveis de retenção, contribuindo para a redução de *turnover* e a consequente contratação de novas pessoas, que irá trazer custos, bem como tempo dispensado na formação destes novos colaboradores.

Por fim, quanto ao objetivo “Identificar os desafios associados às estratégias de retenção adotadas nos setores de IT e Hoteleiro.”, verificou-se nesta investigação, que os colaboradores do setor de IT e do setor Hoteleiro consideram como maiores desafios a concorrência com outras empresas, os benefícios concedidos aos colaboradores e as condições de trabalho, sendo que, em ambos os setores, existem mais colaboradores que pretendem sair da empresa atual, comparativamente com o número de inquiridos que quer permanecer. A formação e as condições de trabalho foram dois dos desafios identificados pelos colaboradores do setor Hoteleiro do presente estudo, contudo concluiu-se que não são estatisticamente significativos. Quanto aos benefícios concedidos aos colaboradores do setor Hoteleiro, esta variável considerou-se estatisticamente significativa.

Importa realçar que os colaboradores do setor de IT consideram como fatores mais relevantes para o *turnover* a baixa remuneração, escassez de oportunidade de evoluir na carreira, não existir um *work life balance* e a insatisfação com o trabalho, contudo somente a insatisfação foi considerada uma variável estatisticamente significativa. Quanto ao setor Hoteleiro, é possível constatar que os fatores mais relevantes ao eventual *turnover* são a baixa remuneração, não existir um *work life balance*, a carga excessiva de trabalho e o trabalho sob *stress*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abraham, M., Kaliannan, M., Avvari, M. V., & Thomas, S. (2023). Reframing talent acquisition, retention practices for organisational commitment in Malaysian SMEs: A managerial perspective. *Journal of General Management*, 03063070231184336. <https://doi.org/10.1177/03063070231184336>

Ahmad, R., Yei, E. T. P., & Bujang, S. (2013). Relationship between Types of Benefit (leave, loan and retirement plan) and Employees' Retention. *International Journal of Education and Research*, 1(8), 1–14.

AICEP. (2022). *Setor das Tecnologias de Informação e Comunicação em Portugal*. <https://www.portugalexporta.pt/sites/default/files/2022-11/Estudo-setor-Tecnologias-Informacao-Comunicacao.pdf>

Al-Haraisa, Y. E., Al-Ma'aitah, N., Al-Tarawneh, K., & Abuzaid, A. (2021). Talent Management Practices and Competitive Advantage: Evidence From the Jordanian Insurance Sector. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 12(5), 102–115. <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.2021090107>

Ali, E., & Satpathy, B. (2023). Strategic CSR and Talent Attraction: A Perception Study of Senior Managers in India. *The IUP Journal of Business Strategy*, 20(2).

Alves, J. M. A., Vaz, C. B., & Martins, C. A. (2021). Brand affiliation: Portrait of hotel establishments in Portugal. In *2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* (pp. 1–6). IEEE. <https://doi.org/10.23919/CISTI52073.2021.9476471>

Amushila, J., & Bussin, M. H. R. (2021). The effect of talent management practices on employee retention at the Namibia University of Science and Technology: Middle-level administration staff. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1485>

Aragão, J. (2011). Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. *Revista Praxis*, 3(6). <https://doi.org/10.25119/praxis-3-6-566>

Aremu, N. S., Shadare, O. A., & Amosa, J. R. (2023). Talent Attraction And Organizational Competitiveness in Manufacturing Companies in Lagos, Nigeria. *Journal of Human Resource Management - HR Advances and Developments*, 2023(2), 76–90. <https://doi.org/10.46287/EMYJ1495>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). Kogan Page Ltd.

Augusto, A. (2017). Os desafios da retenção de talentos no sector das Tecnologias de Informação e Comunicação. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.5/14247>

Azeredo, F. C. (2019). Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1), 14–30. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002>

Banco de Portugal. (2023). *Análise do setor das atividades de informação e comunicação*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1307>

Baharin, I., & Abdullah, A. (2011). Sustainable Business in Malaysia: The Need for Talent Ecosystem. *International Journal of Basic & Applied Sciences*, 11(4).

Banerjee, P., & Gupta, R. (2019). Talent Attraction through Online Recruitment Websites: Application of Web 2.0 Technologies. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1–22. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1762>

Bass, B. M., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2. ed). Psychology Press.

Beutell, N. (2013). Generational Differences in Work-Family Conflict and Synergy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(6), 2544–2559. <https://doi.org/10.3390/ijerph10062544>

Borges, D. E. F. (2023). *Retenção de talento no setor hoteleiro: Um estudo exploratório* [Dissertação de mestrado em gestão de recursos humanos]. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.

Cabral, E. S. D. M., & Kilimnik, Z. M. (2017). Fatores condicionantes da atração e retenção de jovens profissionais e Âncoras de Carreira: Estudo com engenheiros de empresa construtora de obras de infraestrutura de Minas Gerais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(1), 388–404. <https://doi.org/10.20503/recap.v7i1.32652>

Calicdan, J. O., Guzman, K. B. D., Balubar, A., & Olalia, R. D. (2022). Determinants of Employment Stability and Talent Retention of Selected Hotels in Metro Manila. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 11(4), 691–707.

Camayd, Y. R. (2020). Estratégias metodológicas de investigação nas ciências sociais. *Revista*, 16(77), 65–73.

Cardoso, B. (2024). *Hotelaria em Portugal faturou mais 20% e ultrapassou os 6 mil milhões de euros em 2023*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/hotelaria-em-portugal-faturou-mais-20-e-ultrapassou-os-6-mil-milhoes-de-euros-em-2023>

Cardoso, G. (2023). *Geração Z: 9 tendências digitais para 2023!* <https://www.linkedin.com/pulse/gera%C3%A7%C3%A3o-z-9-tend%C3%A2ncias-digitais-para-2023-guilherme-cardoso/>

Carrara, T. M. P., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2014). Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade e Economia*, 13(3), 1119–1148. <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/3997>

Cerutti, B. B., Braidó, G. M., & Gehlen, U. C. (2017). A tecnologia da informação (TI) como ferramenta na gestão empresarial: Um estudo nas ervateiras de Arvorezinha/RS. In *Proceedings of the 14th International Conference on Information Systems & Technology Management*. 177–198. <https://doi.org/10.5748/9788599693131-14CONTECSI/PS-4439>

Chaiyasoonthron, W. (2022). A Model Explaining Employees' Retention in the Information Technology and Communication Industry. *Journal of Positive Psychology*, 6(4), 7389–7407. <http://journalppw.com/>

Chaudhuri, S., Hirudayaraj, M., & Ardichvili, A. (2018). Borrow or Grow: An Overview of Talent Development/Management Practices in Indian IT Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(4), 460–478. <https://doi.org/10.1177/1523422318803345>

Chawla, S., & Singla, D. J. (2021). Factors Affecting Employee Retention Strategies Hospitality Sector. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(10), 1861–1872. <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/4670>

- Čizmić, E., & Ahmić, A. (2021). The major barriers in retaining talents in developing countries – from the perspective of successful managers. *Sarajevo Business and Economics Review*, 39, 8–26.
- 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>
- Costa, A., Gomes, I., Lei, J., & Alves, R. (2018). Fatores potenciadores da Retenção de Talentos no setor das TI. *Social Science Research Network*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3233494>
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>
- Cunha, M. J. (2023). Employer Branding para a Retenção de Talento: Uma Contextualização das Práticas no Ambiente Corporativo. *The Trends Hub*, 3, 1–10. <https://doi.org/10.34630/tth.vi3.5060>
- Cunha, N. C., & Martins, S. M. (2015). Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: Uma pesquisa bibliográfica. *Revista GeTeC*, 4(8), 90–109.
- Dasan, D. N. B. (2022). An Empirical Study On Impact Of Employee Retention In IT Companies On The Employer Branding With Reference To Chennai City. *Journal of Positive School Psychology*, 6(6), 3687–3697. <http://journalppw.com/>
- Deas, A., & Coetzee, M. (2020). Psychological contract, career concerns, and retention practices satisfaction of employees: Exploring interaction effects. *Current Psychology*, 39(6), 1990–1998. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00660-0>
- Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março. Diário da República n.º 48/2008, Série I de 2008-03-07. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/39-2008-247248>
- Deepa, R., & Baral, R. (2022). Is my employee still attracted to me? Understanding the impact of integrated communication and choice of communication channels on employee attraction. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 110–126. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2020-0136>

- Dhanpat, N., Modau, F. D., Lugisani, P., MaboJane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, *16*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.905>
- Dias, M. I. C. (1994). *O inquérito por questionário: Problemas teóricos e metodológicos gerais* (pp. 1–62). Faculdade de Línguas da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/104265>
- Dzimbiri, G. L., & Molefi, M. A. (2022). Model of talent management for registered nurses in Malawian public hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, *48*(25). <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1953>
- Edeh, F. O., Zayed, N. M., Perevozova, I., Kryshtal, H., & Nitsenko, V. (2022). Talent Management in the Hospitality Sector: Predicting Discretionary Work Behaviour. *Administrative Sciences*, *12*(4), 122. <https://doi.org/10.3390/admsci12040122>
- Edirisooriya, W. A. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Talent Retention with special reference to Information Communication Technology Industry in Sri Lanka. *Sri Lanka Journal of Management Studies*, *2*(1), 120–136. <https://doi.org/10.4038/sljms.v2i1.31>
- El-Sherbeeney, A. M., Al-Romeedy, B. S., Abd Elhady, M. H., Sheikhsouk, S., Alsetoohy, O., Liu, S., & Khairy, H. A. (2023). How Is Job Performance Affected by Ergonomics in the Tourism and Hospitality Industry? Mediating Roles of Work Engagement and Talent Retention. *Sustainability*, *15*(20), 14947. <https://doi.org/10.3390/su152014947>
- Faustino, G. de O. (2019). Recursos Humanos: Retenção de talentos e sua importância nas organizações. *Unisanta Business and Management*, *2*(1), 21–44.
- Fernandez, K. M., & Worasuwan, K. (2017). Drivers of Hotel Employee Retention: A Comparative Study. *Universal Journal of Management*, *5*(11), 497–501. <https://doi.org/10.13189/ujm.2017.051101>
- Ferreira, N. F. (2023). *Há 30 mil empresas e 272 mil trabalhadores no setor da alta e média tecnologia em Portugal*. <https://eco.sapo.pt/2023/07/12/ha-30-mil-empresas-e-272-mil-trabalhadores-no-setor-da-alta-e-media-tecnologia-em-portugal/>

- Fissi, C. (2023). Recruiting and retaining employees within companies, the challenge. *International Journal of Applied Management and Economics*, 2(4), 87–103. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.8402171>
- Formenton, T. D. C., & Stefano, S. R. (2017). Gerações e mercado de trabalho suas relações com as organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3), 5–26. <https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.32855>
- Frey, R.-V., Bayón, T., & Totzek, D. (2013). How Customer Satisfaction Affects Employee Satisfaction and Retention in a Professional Services Context. *Journal of Service Research*, 16(4), 503–517. <https://doi.org/10.1177/1094670513490236>
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (Mj). (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Galang, J. P., Pablo, J. J., Melad, Q., Tamaray, G. A., Velasco, R., & Catacutan, K. J. (2023). Employee Retention Strategies of Hotel Industries in the Philippines Amidst the Pandemic. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 2(1), 79–98. <https://doi.org/10.55927/ajabm.v2i1.3114>
- Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Garg, R. (2016). Methodology for research I. *Indian Journal of Anaesthesia*, 60(9), 32–37. <https://doi.org/10.4103/0019-5049.190619>
- Gnoatto, A. (2022). *Retenção de talentos e intenção de rotatividade dos colaboradores em uma cooperativa do Oeste Catarinense* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal da Fronteira Sul]. <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/5665>
- Goessling, M. (2017). *Attraction and retention of generations X, Y, and Z in the workplace* [Bachelor's thesis, Murray State University]. <https://digitalcommons.murraystate.edu/bis437/66>

- Gomes, M. A. V. (2022). *Atração de talento da geração Y(Z): O caso das organizações das tecnologias da informação* [Tese de Doutoramento, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/28542>
- Gonçalves, I. M. C. (2021). *Gestão de Talentos e Comprometimento Organizacional: estudo de caso numa empresa de consultadoria* [Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais]. <http://hdl.handle.net/10400.26/38515>
- Goswami, B. K., & Jha, S. (2012). Attrition Issues and Retention Challenges of Employees. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 3(4), 1–6.
- Goundar, S. (2012). Chapter 3—Research Methodology and Research Method. *Research Gate Publications*, 1–47.
- Great Place to Work (2023). *Melhores Lugares Para Trabalhar Portugal*. <https://www.greatplacetowork.pt/melhores-lugares-para-trabalhar-2023>
- Grissom, S. (2023). The Local News Industry’s Challenge: Recruiting and Retaining Talent in a Multi-Platform Distribution Environment. *Electronic News*, 18(2), 19312431231198029. <https://doi.org/10.1177/19312431231198029>
- Guedes, T. A., Martins, A. B. M., Acorsi, C. R. L., & Janeiro, V. (2005). Estatística descritiva. In *Projeto de ensino: Aprender fazendo estatística*.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188(21), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>
- Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Hongal, P., & Kinange, Dr. U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(1), 64–71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>

IBM (2024). *Teste U de Mann-Whitney*. <https://www.ibm.com/docs/en/spss-statistics/beta?topic=tests-mann-whitney-u-test>

IBM (2024). *Testes de independência (Qui-quadrado)*. <https://www.ibm.com/docs/pt-br/spss-statistics/29.0.0?topic=statistics-tests-independence-chi-square>

INE. (2020). *Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpuid=ine_destaques&xpui=DESTAQUESdest_boui=415621509&xpui=DESTAQUESmodo=2

INE. (2023). *Estatísticas do Turismo - 2022*. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=619094646&look_display=n&look_download=y

INE. (2024). *O que se considera uma PME (micro, pequena e média empresa)?* https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpuid=ine_faqs&xpui=FAQSfaq_boui=64092016&xpui=FAQSmodo=1&xpui=xlang=pt

Jaipong, P., Vui, C. N., & Siripipatthanakul, S. (2022). A case study on talent shortage and talent war of True Corporation, Thailand. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(3)(19), 1–12. <https://ssrn.com/abstract=4123711>

James, L., & Mathew, L. (2022). Employee Retention Strategies IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 79–87.

Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaprom, B., & Limna, P. (2022). Modelling of Talent Management on Construction Companies' Performance : *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1)(14), 1–17.

Kerr-Phillips, B., & Thomas, A. (2009). Macro and micro challenges for talent retention in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v7i1.157>

Kesmodel, U. S. (2018). Cross-sectional studies – what are they good for? *Acta Obstetrica et Gynecologica Scandinavica*, 97, 388–393. <https://doi.org/10.1111/aogs.13331>

King, C., Madera, J. M., Lee, L., Murillo, E., Baum, T., & Solnet, D. (2021). Reimagining attraction and retention of hospitality management talent— A multilevel identity

perspective. *Journal of Business Research*, 136, 251–262.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.044>

Kishore, K. (2012). Innovative HR Strategies for SMEs. *IOSR Journal of Business and Management*, 2(6), 1–8. <https://doi.org/10.9790/487X-0260108>

Krishnamoorthy & Aisha. (2022). An Empirical Study of Employee Retention in the Information Technology Sector in Bangalore City. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(7), 1333–1342. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i7.902>

Leitão, J. M. S. (2017). *Caracterização das Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/10451>

Lima, H. V. S. (2016). *Políticas de retenção de talentos: Um estudo em uma pequena empresa de TI no Distrito Federal*. [Especialização em Gestão Empresarial, Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília]. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/11552>

Lin, L.-H., & Wang, K.-J. (2022). Talent Retention of New Generations for Sustainable Employment Relationships in Work 4.0 Era—Assessment by Fuzzy Delphi Method. *Sustainability*, 14(18). <https://doi.org/10.3390/su141811535>

Machado, A. F. P. (2020). *Geração Y – Desafios Geracionais na Retenção de Talento nas Consultoras, em Portugal* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/21895>

Maciel, O., Nunes, A., & Claudino, S. (2014). Recurso ao inquérito por questionário na avaliação do papel das Tecnologias de Informação Geográfica no ensino de Geografia. *GOT - Geography and Spatial Planning Journal*, 6, 153–177. <https://doi.org/10.17127/got/2014.6.010>

Mamahit, N. I., Worang, F. G., & Worang, F. S. (2019). Factor analysis on Employee Retention at Ibis Hotel Manado. *Journal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi Current Archives Announcements About*, 7(1), 121–130. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22283>

- Marques, Á. F. G. (2023). *Atração e Retenção dos Millennials no Setor do IT em Portugal* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/23565>
- Martins, C. A., & Machado, C. F. (2002). A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro. In *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica* (pp. 1–8). Covilhã. <http://hdl.handle.net/10198/2240>
- Martins, D. (2005). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão—O caso do distrito de Aveiro* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/100476>
- Martins, D. (2007). Competências do gestor de recursos humanos em empresas de média dimensão do distrito de Aveiro. In *Educação e trabalho: Representações, competências e trajetórias* (pp. 267–279). Editorial da Universidade de Aveiro.
- Martins, D. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos em PME's portuguesas. In *IAPMEI, Parcerias Científicas para a Inovação* (Ed.), *Coleção inovação* (pp. 141–166).
- Martins, D. (2022). Do mundo VUCA ao mundo BANI: Impactos na gestão de empresas e na gestão de pessoas. In P. Ramos & V. Ribeiro (Coords.), *Gestão de empresas com pessoas a bordo* (pp. 287–292). Editora D'Ideias. <http://hdl.handle.net/10400.22/23309>
- Martins, D. C., Amaro, S., & Silva, S. (2021). The importance of shift work: The hospitality sector. *Journal of Tourism & Development*, 233–243. <https://doi.org/10.34624/RTD.V11I36.10487>
- Martins, D., Franqueira, J., & Silva, M. (2023). A era da indústria 5.0 – Uma simbiose entre a gestão de pessoas e a transformação digital. In C. Machado & P. J. Davim (Eds.), *Indústria 5.0 – Pessoas, tecnologia e sustentabilidade* (pp. 71–104). Atual Editora.
- Martins, D., Gomes, J., & Santos, C. (2023). A sociedade 5.0: Be human with smart technology. In C. Machado & P. J. Davim (Eds.), *MBA para gestores e engenheiros* (2^a ed.). Edições Sílabo.
- Martins, D., & Silva, S. (2017). Knowledge management and labour retention: An empirical study. In *Proceedings of the 18th European Conference on Knowledge*

Management (pp. 647–654). Academic Conferences and Publishing International Limited.

Martins, D., & Silva, S. (2017). Tendencies on reward practices and employees' satisfaction level: Evidence from Portuguese companies. In *Proceedings of the 29th IBIMA International Business Information Management Association Conference: Education excellence and innovation management through Vision 2020: From regional development sustainability to global economic growth*.

Martins, D., & Silva, S. (2023). Paradoxes in Tourism and Hospitality Sectors: From Work-Life Balance to Work-Life Conflict in Shift Work. In A. Abreu, J. V. Carvalho, D. Liberato, & I. S. Galdames (Eds.), *Advances in Tourism, Technology and Systems* (Vol. 340, pp. 483–496). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-9960-4_42

Martins, D., Silva, S., & Costa, E. (2014). El Cambio del Perfil del Profesional de Recursos Humanos en Portugal. In M. Jesus, C. Baptista, & F. Serra (Eds.), *Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo* (pp. 23–36). Faro: Universidade do Algarve.

Martins, D., & Silva, S. (2023). Trabalho por turnos no turismo, hotelaria e restauração: Da precariedade à conveniência. In T. Proença & A. Veloso (Coords.), *Tendências no trabalho e na gestão de pessoas* (pp. 433–457). Editora RH.

Mazlan, M. R. M., & Jambulingam, M. (2023). Challenges of Talent Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management Review*, 4(2), 078–091. <https://doi.org/10.47153/jbmr42.6302023>

Mehdiabadi, A. H., & Li, J. (2016). Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 15(3), 263–294. <https://doi.org/10.1177/1534484316655667>

Meirinhos, V., Faustino, S., & Martins, D. (2017). Employees' retention: A systematic literature review. In *Proceedings of the 30th International Business Information Management Association (IBIMA)* (pp. 3942–3953).

Meirinhos, V., Rodrigues, A. C., Couto, A., Martinho, A., Vieira, D., Martins, D., Lousã, E., Martins, H., Araújo, M., Silva, M., Ferreira, P., Soares, R., & Silva, S. (2021). Recursos humanos: Um modelo compreensivo do campo. In S. Gonçalves & F. Nogueira

(Eds.), *A gestão de recursos humanos a múltiplas vozes: Experiências ibéricas e lusófonas* (pp. 9–27). Vida Económica.

Mendes, O. de P., Podolan, K., & Soczek, K. de L. (2022). *Processos de Gestão de Pessoas rumo à retenção de talentos* [Trabalhos De Conclusão De Curso - Faculdade Sant'Ana., Faculdade Sant'Ana.]. <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/tcc/article/view/2189>

Michael, N., & Fotiadis, A. (2022). Employee turnover: The hotel industry perspective. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing (JTHSM)*, 8(1), 38–47. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.6583698>

Mihanović, D. (2021). Management and managing human resources. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 12(2), 58–68.

Mineiro, M., Silva, M., & Ferreira, L. (2022). Pesquisa qualitativa e quantitativa: Imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. *Momento - Diálogos em Educação*, 31(03), 201–218. <https://doi.org/10.14295/momento.v31i03.14538>

Missão para a Sociedade da Informação (1997). *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*. <http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes/LivroVerde1997.pdf>

Mouquinho, M. J. M. (2022). *Gestão estratégica de talentos: um estudo multicaso*. [Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais] <http://hdl.handle.net/10400.26/39568>

Naqvi, S. M. M. R., & Bashir, S. (2015). IT-expert retention through organizational commitment: A study of public sector information technology professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*, 11(1), 60–75. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2011.11.001>

Nguyen, T.-L. (2020). Determinants of Talent Retention in Textile and Garment Companies in Binh Duong Province. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 475–484. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.475>

- Nunes, A. L. D. P. F., Martins, G. G., & Mendonça, J. D. M. (2021). A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos / Talent Retention and the New Normal of Human Resources. *ID on line. Revista de psicologia*, 15(58), 391–409. <https://doi.org/10.14295/idonline.v15i58.3335>
- Oliveira, B. R., & Granetto, S. Z. (2022). Retenção e desenvolvimento de talentos nas empresas. *Facit Business and Technology Journal*, 2(39), 93–106. <http://revistas.faculdefacit.edu.br>
- Oliveira, J. B. (2016). *Efeito turnover e seus impactos nas organizações* [Bacharel em Ciências Contábeis, Faculdades Integradas de Caratinga – FIC curso de ciências contábeis]. <http://hdl.handle.net/123456789/535>
- Onah, F. O., & Anikwe, O. S. (2016). The Task of Attraction and Retention of Academic Staff in Nigeria Universities. *Journal of Management and Strategy*, 7(2), 9–20. <https://doi.org/10.5430/jms.v7n2p9>
- Ozola, I. O. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 223–226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.178>
- Pais, A. L. de J. A. (2020). Employer Value Proposition: Atração de jovens na área das Tecnologias de Informação [Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa].
- Pandis, N. (2014). Cross-sectional studies. *American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics*, 146(1), 127–129. <https://doi.org/10.1016/j.ajodo.2014.05.005>
- Patro, C. S. (2022). Managing Retention as a Stratagem for Employee Job Satisfaction and Organizational Competitiveness in the ITeS Sector: *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 13(1), 1–20. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.305232>
- Peloso, A. C., & Yonemoto, H. W. (2010). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. *Etic-encontro de iniciação científica*, 6(6), 1–22.
- Pereira, M. M. (2021). *Employer Branding Digital na Atração de Talento* [Dissertação de Mestrado, ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém]. <http://hdl.handle.net/10400.26/41156>

- Pflügler, C., Wiesche, M., Becker, N., & Krcmar, H. (2018). Strategies for Retaining Key IT Professionals. *MIS Quarterly Executive*, 2018(4). <https://doi.org/10.17705/2msqe.00003>
- Pinheiro, S. P. J. C. (2015). *Gestão de talentos – como atrair e reter talentos em PMEs?* [Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. <http://hdl.handle.net/10400.5/11473>
- Pires, C. S. L. (2022). *A importância do Employer Branding na atração e retenção de colaboradores no setor Hoteleiro* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/20943>
- Piter, C. A. E., & Arief, N. (2023). Designing a Performance Management Strategy to Retain Employees in an IT Consulting Startup. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(07). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i7-90>
- Poisat, P., Mey, M. R., & Sharp, G. (2018). Do talent management strategies influence the psychological contract within a diverse environment? *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.1044>
- Pordata (2023). *População empregada: total e por setor de atividade económica (NACE Rev.2)*. [https://www.pordata.pt/europa/populacao+empregada+total+e+por+setor+de+atividade+economica+\(nace+rev.2\)-1623](https://www.pordata.pt/europa/populacao+empregada+total+e+por+setor+de+atividade+economica+(nace+rev.2)-1623)
- Qi, V. L., & Qi, C. J. (2021). Talent Management Practices and Employee Engagement- A Study in Malaysian GLCs. *Open Education Resources Centre - University Malaysia Sabah*, 1–30. http://oer.ums.edu.my/handle/oer_source_files/1507
- Rachmawati, M., Yochanan, E., Heriyanto, H., & Prastyo, Y. (2023). The Role of Talent Management In Stimulating Human Resources Career Development. *Devotion Journal of Community Service*, 4(1), 279–288. <https://doi.org/10.36418/dev.v4i1.382>
- Rakhra, H. K. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(1), 57–79. <https://doi.org/10.1504/IJSPM.2018.088695>

Rangel, M., Rodrigues, J., & Mocarzel, M. (2018). Fundamentos e princípios das opções metodológicas. Metodologias quantitativas e procedimentos quali-quantitativos de pesquisa. *OMNIA Revista Interdisciplinar de Ciências e Artes*, 8(2), 5–11. <https://doi.org/10.23882/OM08-2-2018-A>

Rao, K. A. (2012). Employee Retention -A real time challenged in global work environment. *Journal of Reasearch in Commerce & Management*, 1(11), 125–131.

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In I. M. Beuren (Ed.), *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática* (pp. 76-97). São Paulo: Atlas.

Rebelo, S., Matias, F., & Carrasco, P. (2013). Aplicação da metodologia DEA na análise da eficiência do setor hoteleiro português: Uma análise aplicada às regiões portuguesas. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 21–28. https://www.researchgate.net/publication/260081409_Aplicacao_da_metodologia_DEA_na_analise_da_eficiencia_do_setor_hoteleiro_portugues_uma_analise_aplicada_as_regioes_portuguesas?enrichId=rgreq-fc5f808601cdece9bf373862f8d7792c-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2MDA4MTQwOTtBUzo5NzM1MDAzNDkxOTQyOEAxNDAwMjIxNDY1NTky&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf

Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: Examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046–2069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>

Rony, Z. T., Lubis, F. M., & Rizkyta, A. (2019). Job Shadowing as One of the Effective Activities in the Promotion Process Creates Quality Managers. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(2), 388–396.

Rosa, A. I. V. (2013). *Sistema de recompensas – Estudo de um caso* [Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, IPS - ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais]. <http://hdl.handle.net/10400.26/4646>

Sá, P., Costa, A. P., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de metodologias de investigação: Recolha de dados* (Vol. 2). UA Editora. <https://ria.ua.pt/handle/10773/30772>

- Saldanha, R. R. (2024). *Turismo em Portugal: setor hoteleiro apresenta recordes absolutos*. <https://lidermagazine.sapo.pt/turismo-em-portugal-setor-hoteleiro-apresenta-recordes-absolutos/>
- Santos, A. (2021). *Estudo do perfil dos Gestores Hoteleiros* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão]. <http://hdl.handle.net/10400.26/36966>
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: Contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/10696>
- Savov, R., Lančarič, D., & Kozáková, J. (2020). Size of the Company as the Main Determinant of Talent Management in Slovakia. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(3), 50. <https://doi.org/10.3390/jrfm13030050>
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Serralheiro, J. R. D. (2020). *A eficácia de estratégias de employer branding aplicadas no setor do it no processo de retenção de colaboradores millennials* [Dissertação de mestrado, ISCTE]. <http://hdl.handle.net/10071/20933>
- Serrão, F., & Araújo, M. S. G. D. (2014). *Liderança Autêntica e Saúde Organizacional: Um estudo de caso num hospital* [Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão]. <https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/2180>
- Shamsa, A. M., Fauzia, J., & Salam, A. (2021). Inhibitors of Talent Retention in UAE Public Healthcare. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 74–101. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3163.2021>
- Shamsuzzoha, A., & Shumon, R. H. (2007). Employee Turnover-a Study of its Causes and Effects to Different Industries in Bangladesh. *Manufacturing Engineering/ Vyrobné Inžinierstvo*, 6(3), 64–68.

- Shende, K., Gumaste, R., & Shah, G. (2021). A Study on the Benefits of Sustainable Management Practices and its Association with Talent Retention in Star Category Hotels. *Atna Journal of Tourism Studies*, 16(2), 91–111. <https://doi.org/10.12727/ajts.26.5>
- Shufutinsky, A., & Cox, R. (2019). Losing Talent on Day One: *Organization Development Journal*, 37(4), 33–52.
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of generation z staff. *CBU International Conference Proceedings*, 5, 807–814. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>
- Sigroha, A., & Mor, J. (2020). Employee retention strategies – in it sector delhi (ncr). *International Journal of Management*, 11(12), IJM_11_12_113. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.12.2020.113>
- Silva, P. B. D. (2012). *Turnover: Um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metal-mecânico* [Trabalho de Bacharel, Universidade do Extremo Sul Catarinense]. <http://repositorio.unesc.net/handle/1/1322>
- Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Ali Taha, V. (2022). Talent Retention: Analysis of the Antecedents of Talented Employees' Intention to Stay in the Organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 56–67. <https://doi.org/10.24818/ejis.2022.04>
- Smaneoto, C., & Binsfeld, L. B. (2013). Retenção de Talentos em Organizações do ramo de Informática. *Revista de Gestão do Unilasalle*, 2(1), 157–170. <http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve>
- Sousa, J. (2021). *Desafio da Gestão de Recursos Humanos na Geração Millennial. Dificuldades no recrutamento e retenção de talento – aplicação ao setor do turismo e hotelaria* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia]. <http://hdl.handle.net/10437/12232>
- Sousa, V. D., Driessnack, M., & Mendes, I. A. C. (2007). An overview of research designs relevant to nursing: Part 1: quantitative research designs. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15(3), 502–507. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022>
- Souza, K., & Kerbauy, M. T. M. (2017). Abordagem quanti-qualitativa: Superação da dicotoamia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. *Educação e Filosofia*,

31(61), 21–44. <https://doi.org/10.14393/REVEDFIL.issn.0102-6801.v31n61a2017-p21a44>

Souza, P. L., Castañeda-Ayarza, J., & Spilleir, D. (2022). Retenção de Talentos e Turnover: Diagnóstico e Discussão de Fatores a Partir de um Estudo de Caso. *Revista de Administração IMED*, 12(1), 128. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4448>

Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paawe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2016). Six principles of effective global talent management. *IEEE Engineering Management Review*, 44(3), 112–119. <https://doi.org/10.1109/EMR.2016.7559058>

Steil, A. V., Bello, J. D. S. A., Cuffa, D. D., & Freitas, A. F. D. (2022). Satisfação no trabalho e retenção de profissionais em organizações de TI públicas e privadas. *Revista de Administração Da UFSM*, 15(2), 354–369. <https://doi.org/10.5902/1983465968850>

Tobon, S., & Luna-Nemecio, J. (2021). Proposal for a new talent concept based on socioformation. *Educational Philosophy and Theory*, 53(1), 21–33. <https://doi.org/10.1080/00131857.2020.1725885>

Tripathi, A., & Srivastava, R. (2020). A Literature Review on Turnover and Retention of IT Employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(03).

Turismo de Portugal. (2023). *População empregada | 2º trimestre 2023*. <https://invest.turismodeportugal.pt/insights/populacao-empregada-2o-trimestre-2023/>

Uitzinger, D., Chrysler-Fox, P., & Thomas, A. (2018). Perceptions of human resource professionals of challenges to and strategies for retaining managers. *Acta Commercii*, 18(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v18i1.504>

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1–9. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.825144>

Waheed, S., Zaim, A., & Zaim, H. (2012). Talent management in four stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(1), 130–137.

Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Crocker Papadakis, L. (2022). Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 7(4), 8–15. <https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>

Wiblen, S., & McDonnell, A. (2020). Connecting 'talent' meanings and multi-level context: A discursive approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 474–510. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1629988>

Yadav, S., Kapoor, S., & Gupta, S. (2023). Double down in organizations: A study on the employee retention strategies with special reference to the IT industry. *European Chemical Bulletin*, 12(6), 770–785.

Yiu, L., & Saner, R. (2014). Talent Attrition and Retention: Strategic Challenges for Indian Industries in the Next Decade. *Elite Research Journal of Accounting and Business Management*, 2(1), 1–9. <http://www.eliteresearchjournals.org/erjabm/index.htm>

Apêndice I – Instrumento de Recolha de Informação do Estudo: Inquérito por Questionário

Os desafios na retenção de talentos: um estudo entre o Setor de IT e o Setor Hoteleiro

O presente questionário insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), sob orientação da Professora Doutora Dora Martins e da Professora Doutora Susana Silva. Este questionário, tem como objetivo compreender, na perspetiva dos colaboradores, quais as estratégias mais adequadas à retenção no Setor de IT e no Setor Hoteleiro.

Relembramos ainda, que não existem respostas certas ou erradas. Toda a informação é anónima e confidencial, sendo utilizada para fins académicos. O resultado deste estudo será apresentado no ISCAP, podendo, caso seja do seu interesse, contactar a fim de se inteirar dos resultados obtidos.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Atenciosamente,

Sara Gonçalves

Solicitamos o seu consentimento para o preenchimento do presente questionário, no qual serão recolhidos dados relativos ao tema em análise entre os meses de fevereiro e abril. Quando for finalizado esse período de recolha, as respostas serão transferidas para uma ferramenta de análise de dados estatísticos denominada de SPSS, de acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados. A sua participação neste estudo é voluntária e anónima, sendo garantida a confidencialidade no tratamento da informação. A decisão de não participar, total ou parcialmente, não lhe trará qualquer prejuízo. Poderá desistir do preenchimento deste questionário, sendo anulada a informação recolhida. Desta forma declaro que:

- i) Li e compreendi a informação que consta neste documento e que fui devidamente informado/a e esclarecido/a acerca dos objetivos e condições de participação no estudo;
- ii) E que aceito participar voluntariamente neste estudo.

Esclarecimentos adicionais podem ser obtidos através do email 2180889@iscap.ipp.pt.

- Sim
- Não

Desafios na Retenção

A empresa demonstra preocupação em manter os colaboradores mais competentes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Como classifica a integração dos colaboradores na empresa?

- Nada eficiente
- Pouco eficiente
- Eficiente
- Muito eficiente

A empresa fornece informações acerca do meu desempenho de forma constante e eficiente.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Sempre

Na sua opinião, quais são os maiores desafios vivenciados na empresa para manter os colaboradores?

- Concorrência com outras empresas
- Existência de várias gerações a trabalhar em equipa
- A formação fornecida aos colaboradores
- Condições de trabalho
- Benefícios concedidos aos colaboradores
- Outra opção

O que pode causar o aumento da saída dos colaboradores?

- Baixa remuneração
- Trabalho sob stress
- Insatisfação com o trabalho
- Falta de autonomia
- Carga excessiva de trabalho
- Falta de reconhecimento do trabalho
- Não existir um equilíbrio na vida pessoal e profissional
- Escassez de oportunidade de evoluir na carreira
- Outra opção

As práticas para evitar a saída dos colaboradores utilizadas pela empresa demonstram eficácia.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O que o faz querer manter-se na sua organização?

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Remuneração apelativa				
Reconhecimento				
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional				
Cultura e clima da empresa				
Progressão de carreira				
Formação				
Liderança eficiente				

Os colaboradores valorizam mais a compensação monetária (dinheiro), do que a não monetária (ex: segurança no emprego, horários flexíveis, oportunidade de crescimento e reconhecimento).

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Na sua perspectiva, quais são as vantagens que a empresa pode ter ao utilizar práticas para manter os colaboradores?

- Melhoria da produtividade da empresa
- Satisfação dos clientes
- Melhoria da satisfação dos colaboradores
- Melhor relação entre a chefia e os colaboradores
- Redução de custos para a formação de novos colaboradores

Pondera procurar outras oportunidades?

- Sim
- Não

Indique o seu setor de atividade

- Setor de IT
- Setor Hoteleiro

Caraterização sociodemográfica para o setor de IT

Quantos anos tem?

- Entre 18 e 29 anos
- Entre 30 e 44 anos
- Entre 45 e 59 anos
- Mais de 60 anos

Género

- Masculino
- Feminino
- Não binário

Estado civil

- Solteiro/a
- Casado/a
- Viúvo/a
- Divorciado/a

Indique o seu grau de escolaridade

- Ensino básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Qual a sua função na organização?

- DevOps Engineer
- Data Scientist/Data Analyst
- IT Project Manager
- Full-stack Web Developer
- Cybersecurity Analyst
- Outra opção

Há quanto tempo trabalha na organização?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Há mais de 5 anos

Há quanto tempo trabalha na função?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Há mais de 5 anos

Quantas pessoas trabalham na organização?

- Entre 10 e 49 colaboradores
- Entre 50 e 249 colaboradores
- Mais de 250 colaboradores

Caraterização sociodemográfica para o setor hoteleiro

Quantos anos tem?

- Entre 18 e 29 anos
- Entre 30 e 44 anos
- Entre 45 e 59 anos
- Mais de 60 anos

Género

- Masculino
- Feminino
- Não binário

Estado civil

- Solteiro/a
- Casado/a
- Viúvo/a
- Divorciado/a

Indique o seu grau de escolaridade

- Ensino básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Qual a sua função na organização?

- Rececionista
- Cozinheiro/a
- Copeiro/a
- Empregado/a de mesa
- Empregado/a de andares
- Outra opção

Há quanto tempo trabalha na organização?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Há mais de 5 anos

Há quanto tempo trabalha na função?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Há mais de 5 anos

Quantas pessoas trabalham na organização?

- Entre 10 e 49 colaboradores
- Entre 50 e 249 colaboradores
- Mais de 250 colaboradores