



**Retenção e GRH: a abordagem da investigação científica**

**Sara Miguel Abrunhosa Faustino**

**Dissertação de Mestrado**  
**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**  
*Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri*

**Porto – 2017**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Retenção e GRH: a abordagem da investigação científica**

**Sara Miguel Abrunhosa Faustino**

**Dissertação de Mestrado  
apresentada 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 de Doutora Viviana Meirinho e  
coorientação de Doutora Dora Martins**

**Porto – 2017**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## **Resumo:**

Com o objetivo de sistematizar o conhecimento científico sobre a retenção de colaboradores nos últimos 10 anos, este estudo apresenta uma revisão sistemática da literatura que resulta numa análise global sobre a retenção nas organizações, no contexto português e internacional.

Metodologicamente, implementaram-se critérios de seleção que direcionaram a recolha da amostra. A amostra integra 188 documentos científicos escritos por 375 autores, publicados entre 2006-2015.

Os resultados obtidos inferem sobre a retenção: (1) global dos colaboradores; (2) por setor de negócio; (3) no âmbito da diversidade humana; (4) por contexto organizacional; (5) no âmbito das missões internacionais; (6) por funções; (7) por dimensão da organização; (8) por geração.

Os fatores organizacionais são os que mais afetam a retenção, nomeadamente o bom relacionamento com o superior hierárquico e com os colegas de trabalho. As práticas de GRH com impacto positivo na retenção, estão associadas a processos, como recrutamento e seleção, acolhimento e integração, desenvolvimento profissional (gestão de desempenho, formação, gestão de carreiras), sistema de recompensas, cultura organizacional e gestão da mudança.

Não obstante, outra conclusão expressa é a importância de implementar práticas de retenção específicas, isto é, apropriadas à organização, ao contexto e aos interesses da pessoa.

Na prática, o principal contributo é o suporte concedido, tanto aos profissionais de GRH como aos profissionais com cargos de gestão de equipas, no desenvolvimento de estratégias e procedimentos que melhorem a capacidade de retenção dos seus colaboradores.

**Palavras chave:** Retenção; Gestão de Recursos Humanos; Revisão Sistemática da Literatura; Boas Práticas.

## **Abstract:**

In order to systematize scientific knowledge about the employees retention in the last ten years, this study presents a systematic review of the literature, resulting in a global assessment about retention by organizations, in a Portuguese and international context.

Methodologically, selection criteria was implemented to guide the collection of the sample. The sample is composed by 188 scientific documents, written by 375 authors, published between 2006 and 2015.

The obtained results infer about retention: (1) employees in general; (2) by business sector; (3) within human diversity; (4) by organizational context; (5) within international missions; (6) by roles; (7) by company size; and (8) by generation.

The organizational factors are the ones that most affect retention, specially the good relationship with hierarchical superior and colleagues. The HRM practices with good impact on retention, are associated to processes like selection and recruitment, reception and integration, professional development (performance management, training, career management), rewards system, organizational culture and managing change.

Nonetheless, another expressed conclusion is the importance of implement specific retention practices, namely, appropriated to organization, to context and to personal interests.

In practice, the main contribution is the granted support either to HRM professional as to team leaders, in the development of strategy and procedures to improve their worker retention ability.

**Keywords:** Retention; Human Resources Management; Systematical Review of the Literature; Good Practices.

## **Agradecimentos**

De uma forma especial, começo por agradecer à Professora Doutora Viviana Meirinhos, orientadora desta dissertação de mestrado, e à Professora Doutora Dora Martins, como coorientadora, pelas valiosas sugestões e críticas, assim como pelas constantes palavras de incentivo e motivação, fundamentais na realização de um trabalho desta natureza.

Em segundo lugar, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, participaram no estudo, nomeadamente à Dr. Anabela Novais pelo contributo fundamental no apoio concedido na utilização das ferramentas de pesquisa utilizadas e, também, a todos os investigadores que, perante a não permissão de acesso ao conteúdo integral dos documentos, disponibilizaram os seus trabalhos.

Apesar do teor científico e da finalidade académica de uma dissertação de mestrado, com plena consciência de que é mais fácil obter resultados quando sentimos o apoio incondicional de quem nos rodeia no dia-a-dia, agradeço ao Daniel pelo estímulo contínuo, pelas inúmeras correções, trocas de impressões e comentários ao trabalho. Aos meus amigos, pela força e compreensão manifestadas. À minha entidade empregadora, por demonstrar, desde sempre, colaboração nas minhas responsabilidades enquanto estudante.

Por fim, em particular, aos meus pais e ao meu irmão por, mais uma vez, terem proporcionado todas as condições para lutar por este objetivo.

Obrigada!

## **Lista de Abreviaturas**

EUA – Estados Unidos da América

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GIRH – Gestão Internacional de Recursos humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MI – Missão Internacional

PME's – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

TI – Tecnologias da Informação

# Índice geral

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento Teórico .....</b>	<b>4</b>
1.1. Retenção: conceito e abordagens teóricas .....	5
1.2. Efeitos da Retenção.....	10
1.3. O Papel da GRH na Retenção de Trabalhadores.....	12
1.3.1. Recrutamento e Seleção.....	13
1.3.2. Cultura Organizacional.....	15
1.3.3. Sistema de Recompensas.....	17
1.3.4. Desenvolvimento Profissional.....	20
1.3.5. Gestão da Retenção .....	21
1.4. Desafios da Gestão da Retenção.....	22
<b>Capítulo II – Metodologia .....</b>	<b>25</b>
2.1. Problemática e Paradigma de Investigação .....	26
2.2. Técnica e Procedimentos de Recolha de Informação.....	27
2.3. Caracterização do Tipo de Produção Científica .....	31
<b>Capítulo III – Resultados .....</b>	<b>34</b>
3.1. Evolução da produção científica sobre a retenção de pessoas.....	35
3.2. Caracterização da metodologia utilizada na produção científica sobre a retenção de pessoas .....	37
3.3. Relevância e qualidade da literatura científica sobre a retenção de pessoas .....	38
3.4. Termos utilizados na produção científica sobre retenção de pessoas.....	40
3.5. Resultados das contribuições da produção científica sobre retenção pessoas.....	45
3.5.1. Retenção dos colaboradores .....	46
3.5.2. Retenção dos colaboradores por setor de negócio.....	49
3.5.3. Retenção dos colaboradores no âmbito da diversidade humana .....	54
3.5.4. Retenção dos colaboradores em diferentes contextos organizacionais .....	61
3.5.5. Retenção dos colaboradores no âmbito das missões internacionais.....	64
3.5.6. Retenção dos colaboradores por funções.....	68
3.5.8. Retenção por geração.....	73

<b>Capítulo IV – Discussão e Conclusões.....</b>	<b>76</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>80</b>

## Índice de tabelas

Tabela 1- Processo de desenvolvimento da dissertação de mestrado .....	26
Tabela 2 - Revistas científicas que constituem a subamostra internacional .....	29
Tabela 3 – Fornecedores de conteúdos que constituem a subamostra nacional .....	30
Tabela 4 - Distribuição dos documentos científicos por fonte de informação .....	33
Tabela 5 - Top-15 dos autores mais citados.....	39
Tabela 6 – Principais termos ingleses utilizados nos títulos dos documentos científicos .....	40
Tabela 7 – Principais termos ingleses utilizados nas palavras-chave dos documentos científicos.....	41
Tabela 8 – Principais termos portugueses utilizados nos títulos dos documentos científicos.....	41
Tabela 9 – Principais termos portugueses utilizados nas palavras-chave dos documentos científicos.....	42
Tabela 10 – Fatores explicativos da retenção dos colaboradores .....	46
Tabela 11 – TOP-14 das práticas de GRH promovidas na retenção global dos colaboradores .....	48
Tabela 12 – Fatores explicativos da retenção dos colaboradores comuns nos diferentes setores de negócio .....	49
Tabela 13 – Distribuição dos tipos de fatores na retenção dos colaboradores, segundo os setores de negócio .....	51
Tabela 14 – Práticas de GRH promovidas na retenção dos colaboradores nas áreas profissionais.....	54
Tabela 15 – Fatores explicativos da retenção comuns nos grupos heterogéneos .....	55
Tabela 16 – Fatores diferenciadores da retenção dos colaboradores dos grupos heterogéneos .....	57
Tabela 17 – Práticas de GRH promovidas para a retenção dos grupos heterogéneos ....	60
Tabela 18 – Fatores comuns explicativos da retenção dos colaboradores em diferentes contextos organizacionais .....	61
Tabela 19 – Fatores diferenciadores da retenção dos colaboradores em diferentes contextos organizacionais .....	62

Tabela 20 – Práticas de GRH promovidas na retenção dos colaboradores nos diferentes contextos organizacionais .....	62
Tabela 21 – Fatores explicativos da retenção dos expatriados e dos repatriados .....	66
Tabela 22 – Práticas de GRH promovidas na retenção dos expatriados e dos repatriados .....	68
Tabela 23 – Fatores comuns explicativos da retenção dos colaboradores de acordo com a função.....	69
Tabela 24 – Fatores diferenciadores explicativos da retenção dos colaboradores de acordo com a função .....	70
Tabela 25 – Práticas de GRH promovidas na retenção dos colaboradores segundo as funções .....	71
Tabela 26 – Fatores explicativos da retenção dos colaboradores nas PME's e nas multinacionais .....	72
Tabela 27 – Práticas de GRH promovidas na retenção dos colaboradores nas PME's e nas multinacionais .....	73
Tabela 28 – Fatores explicativos da retenção da geração Y .....	74
Tabela 29 – Práticas de GRH promovidas na retenção da geração Y .....	74

## Índice de figuras

Figura 1 - Nº de estudos científicos publicados por ano.....	35
Figura 2 - Nº de citações dos documentos científicos por ano versando a retenção de pessoas .....	36
Figura 3 - Distribuição dos artigos por localização continental do 1º autor .....	36
Figura 4 - Distribuição dos artigos por país do 1º autor .....	37
Figura 5 - Método metodológico utilizado nos documentos científicos.....	38
Figura 6 - Técnicas de investigação utilizadas nos documentos científicos.....	38
Figura 7 – Árvore de ligações à palavra ‘retention’ .....	43
Figura 8 – Árvore de ligações à palavra ‘retenção’ .....	44
Figura 9 – Nuvem de palavras mais utilizadas no texto dos documentos científicos.....	45

## **Introdução**

Na literatura a retenção de colaboradores tem vindo a ser referida como um fator-chave para os resultados globais das organizações e, por conseguinte, um dos grandes desafios da área de GRH (Bancalero, 2007; Ali, Metz & Kulik, 2015; Wang & Heyes, 2017).

As investigações sobre esta temática surgiram na década de setenta do século XX, ganhando ao longo dos anos destaque crescente nas publicações científicas da área de Gestão de Recursos Humanos. Porter e Steers (1973) são os autores de uma das primeiras publicações que relaciona a retenção e o *turnover*. Posteriormente, vários estudos relacionaram estes dois conceitos (e.g. Allen, Renn, Moffitt & Vardaman, 2007; Loan-Clarke, Arnold, Coombs, Hartley & Bosley, 2010). No entanto, as publicações na área da retenção debruçaram-se também no impacto das características demográficas dos colaboradores e das práticas de GRH (por exemplo, Shacklock, Brunetto & Nelson, 2009; Towler, Lezotte & Burke, 2011).

A literatura define a GRH pelo sistema, constituído por políticas, processos, práticas, atividades e procedimentos com impacto na atração, desenvolvimento e retenção do capital humano das organizações, (Bancalero, 2007; Boxall & Purcell, 2008). A GRH é uma área que engloba processos de recrutamento e seleção (R&S), desenvolvimento, ajustamento, mudança e retenção dos colaboradores (Cascio, 2006), que tem um papel crítico no cumprimento de objetivos organizacionais estratégicos (Sherman, 1986).

Na ótica de GRH, não é conhecida literatura que exponha o conceito de modo estruturado e consolidado de retenção, apenas são identificadas algumas características (Santos, 2015). Por um lado, a retenção de pessoas presume o comprometimento vinculativo dos profissionais e assume-se como a capacidade da organização manter os seus colaboradores (Bonilla, 2013; Yamamoto, 2013) e, por outro lado, determina-se através da satisfação, motivação e *engagement* dos colaboradores (Santos, 2015). Neste sentido, a gestão da retenção consiste em diferentes estratégias de gestão de recursos humanos concebidas para reter os colaboradores, durante um longo período de tempo (Wright & McMahan, 1992).

Na perspetiva científica, a relevância para continuar a estudar a problemática da retenção de pessoas deve-se especialmente a duas razões: (1) a literatura reconhece a subsistência da necessidade de compreender os fatores que permitem a permanência dos colaboradores numa organização (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000); (2) a importância de investir em estudos científicos sobre a retenção de pessoas, de modo a combater as carências atuais da literatura (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009), nomeadamente a

necessidade de estudos sobre o impacto das práticas de recursos humanos na retenção (Pinheiro, 2012), ou de evidências de causa e efeito, assim como de resultados que possam ser generalizados e úteis para os profissionais de RH (Bandura & Lyons, 2014).

Neste sentido, a presente investigação surge com a questão de partida “quais as contribuições da ciência para a problemática da retenção dos colaboradores?”. Para responder com originalidade, rigor e relevância, aplicamos a técnica de revisão sistemática da literatura sobre, adotando o método qualitativo e, por sua vez, a abordagem metodológica indutiva, com o objetivo geral de sistematizar o conhecimento científico sobre a problemática nos últimos dez anos (2006-2015).

Tendo em consideração a conceção deste estudo, a revisão sistemática é sublinhada como uma revisão de literatura com um nível elevado de estruturação e desenvolvimento (Cardoso, Alarcão & Celourico, 2010), que tem como finalidade a compreensão profunda e abrangente de uma área, através da análise, síntese e fusão de um conjunto de estudos recolhidos através de uma metodologia e ao longo de um período pré-estabelecido de tempo (Tranfield, Denyer & Smart, 2003).

A revisão sistemática inclui as fontes de informação e uma metodologia específica para a recolha dos artigos, assim como critérios para a seleção das fontes de informação (Rother, 2007).

Com a revisão sistemática apresentada nesta investigação iremos retratar o conhecimento científico sobre o objeto de estudo, apresentando os fatores explicativos e as práticas de GRH promotoras da retenção de colaboradores. Este retrato poderá constituir uma ferramenta competitiva para os profissionais de GRH no desenvolvimento de estratégias e procedimentos que melhorem a capacidade de retenção dos seus colaboradores.

No que diz respeito à estrutura apresentada, começamos por apresentar uma revisão da literatura narrativa, na qual revemos e caracterizamos o enquadramento conceptual sobre a retenção de colaboradores, através da análise e interpretação da literatura. No capítulo da metodologia, expomos o caminho/processo que nos permitiu produzir novo conhecimento científico. Segue-se a sumarização dos dados recolhidos, no capítulo dos resultados. Por fim, no capítulo de discussão e conclusão dos resultados: (1) avaliamos e interpretamos os resultados obtidos, nomeadamente em relação às implicações do estudo, à questão de partida e à integração dos resultados na literatura e (2) analisamos as principais contribuições do trabalho como um todo, as suas limitações e as pistas para estudos futuros.

## **Capítulo I – Enquadramento Teórico**

### **1.1. Retenção: conceito e abordagens teóricas**

A preocupação dos empregadores com a retenção de colaboradores teve como catalisador o facto da gestão de retenção representar o processo mais descuidado e com menos estudos na área de GRH (Steel, Griffeth & Hom, 2002). Posteriormente, ocorreu a consciencialização do mercado de trabalho sobre o fundamento de que as pessoas constituem o ativo mais importante de uma organização (Bancalheiro, 2007), representando a componente que contribui mais vincadamente para o sucesso ou insucesso organizacional, isto é, para a sua subsistência (Chaves, 2007; Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal & Cegarra-Navarro, 2012). Consequentemente, verificou-se também que o despedimento voluntário de pessoas competentes provoca despesas elevadas (Wooldridge, 2007). Yamamoto (2011) acrescentou que o fluxo do emprego, provocado pelo aumento da empregabilidade, obriga as organizações a certificarem-se de que dispõem de competências-chave, tornando crucial reter os colaboradores com elevado desempenho.

Atualmente, a preocupação com a retenção dos profissionais relaciona-se com o surgimento da Era do Conhecimento, mais concretamente com a sensibilização das organizações sobre a importância do capital intelectual (Araújo & Romão, 2012). De acordo com Kaye e Giulioni (2016), hoje a retenção também é relevante devido à constatação de que as organizações necessitam de desenvolver práticas de retenção mesmo quando operam em economias em crise. Assim, num enquadramento de recessão, as dificuldades em preservar os colaboradores competentes mantêm-se porque estes profissionais continuam a receber outras oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que o aumento do número de desempregados não significa o aumento de pessoas disponíveis com as competências que a organização necessita (Sullivan & Mainiero, 2008).

No futuro próximo prevê-se que a retenção constitua um fator crítico para as organizações a nível mundial (Vaiman, Haslberger & Vance, 2015), devido ao prognóstico de orientação para a mobilidade global (Santos, 2015), ao decréscimo acentuado da população ativa com a diminuição da população jovem (Pinheiro, 2012) e em consequência da previsão de escassez de mão-de-obra qualificada (Abhayawansa & Abeyssekera, 2007). Além disso, constata-se a tendência para o aumento do *turnover*, já que, se no passado, as pessoas mudavam de organização no máximo três vezes, durante a sua vida profissional, hoje, o tempo médio de permanência dos colaboradores numa

organização é de 3,3 anos (Leidner & Smith, 2013), verificando-se, portanto, uma ligeira subida no tempo de permanência no mesmo emprego e/ou organização.

Alguns estudos exploram a retenção com base numa perspetiva reativa, uma vez que apresentam apenas as práticas que podem ser aplicadas para diminuir uma taxa de *turnover* elevada (e.g. Allen *et al.*, 2007). Por outro lado, estudos recentes estabelecem um afastamento total com o *turnover*, adotando uma posição proativa da retenção com a apresentação de resultados sobre as práticas que influenciam a retenção (e.g. Yamamoto, 2013). A retenção constituiu-se, pois, como uma problemática pertinente no contexto científico através dos estudos sobre o *turnover*, tendo em vista prevenir a saída dos colaboradores. Como tal, um dos modelos pioneiros do *turnover* é a teoria do equilíbrio organizacional, concebida por March e Simon (1958). Este modelo defende que a facilidade (satisfação da pessoa com a organização) e a conveniência da mudança (perceção da pessoa sobre o funcionamento das organizações externas) são as causas preponderantes para a saída de um colaborador.

A análise dos estudos clássicos na área da rotatividade, nomeadamente a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), considera que a concessão ou privação de um conjunto de fatores ao colaborador potencia o aumento ou a diminuição da sua satisfação, respetivamente. Como consequência, esta relação poderá provocar o aumento ou a diminuição do *turnover* (Maslow, 1954).

Relativamente à Teoria dos Dois Fatores, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) apresentaram uma perspetiva divergente da anterior, assumindo que os fatores que permitem a satisfação e a insatisfação dos colaboradores são distintos. Este pressuposto solidificou-se com a constatação de que existe um grupo de fatores que influencia a satisfação no trabalho e existe outro grupo de fatores, diferentes dos incluídos no primeiro grupo, que causa a insatisfação no trabalho. Assim, para Herzberg *et al.* (1959) os fatores higiénicos (intrínsecos) promovem a satisfação e a retenção, e os fatores motivacionais (extrínsecos), se não forem assegurados, causam a insatisfação e o *turnover*.

Mais tarde, Warren (2006) apresentou uma nova perspetiva teórica que consolida a teoria da Maslow (1954) e a teoria de Hezberg *et al.* (1959), identificando diversas variáveis de retenção e de *turnover* semelhantes, assim como, divergentes.

A ascensão dos estudos sobre o *turnover* iniciou-se na década de 70 (Muchinsky, 1977; Dalton & Todor, 1979; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). Nessa década, a investigação de Porter e Steers (1973) verificou as razões de saída dos colaboradores e também explorou os motivos para a permanência. Este estudo, realizado ao longo de 15

anos, concluiu que os despedimentos voluntários analisados apresentavam sempre razões ligadas ao desajustamento das suas expectativas em relação ao pagamento, às promoções ou às relações profissionais com a chefia e com os colegas de trabalho.

Na perspectiva da retenção com um posicionamento macro, a investigação de Mohamed, Singh, Irani e Darwish (2013) analisou que o tipo de organizações que desenvolve ações para preservar os seus talentos são as grandes organizações e multinacionais, pois estão mais focadas, ao mesmo tempo que possuem estratégias mais rigorosas na gestão da retenção.

No que diz respeito às práticas globais de retenção de colaboradores, conforme as premissas de Strachan, Källander, Nakirunda, Ndima, Muiambo e Hill (2015), existem diversas medidas que apresentam uma aplicação simples e um custo reduzido. Dentro desta ótica, o estudo de Steinmetz, Vries e Tijdens (2014) verifica que algumas medidas de retenção não são implementadas em muitas organizações como, por exemplo, a gestão do número de horas extras, a possibilidade de horário a tempo parcial e o cuidado em relação ao tempo de deslocação para a organização.

Na atualidade, e como referem Ortlieb e Sieben (2012), as estratégias de retenção, para serem cem por cento eficazes, devem ser adaptadas de acordo com o contexto de uma organização. Por conseguinte, investigações recentes (e.g. Hausknecht *et al.*, 2009; Mountford, 2013; Ali *et al.*, 2015) têm vindo a concentrar a análise em *clusters* de organizações e de colaboradores, explorando aspetos como: (1) a retenção em áreas de negócios específicas; (2) a retenção em diversas funções dos colaboradores; (3) a retenção no âmbito das missões internacionais; (4) a retenção em diferentes características demográficas das pessoas.

Um estudo sobre a retenção dos colaboradores dos *call centers* (Thite & Russell, 2010) sugere que a GRH é um requisito obrigatório para a retenção, porém não influencia de modo integral a problemática. A globalização, as condições do mercado de trabalho externo, as expectativas do colaborador e a satisfação intrínseca com a função constituem outros fatores que também influenciam a retenção dos colaboradores (Thite & Russell, 2010).

Na área da saúde, o estudo de Witter, Ha, Shengalia e Vujicic (2011) analisou a retenção dos profissionais e os resultados demonstram que o fator mais congruente é a diferença significativa da remuneração (e.g. Mathews, Seguin, Chowdhury & Card, 2012; Ramani, Rao, Ryan, Vujicic & Berman, 2013; Snow *et al.*, 2011). Do mesmo modo, alguns fatores de retenção são enfatizados por vários estudos, mais concretamente a curta

duração do período de mobilidade laboral (Mathews *et al.*, 2012; Snow *et al.*, 2011) e os equipamentos disponibilizados no local de trabalho (Ramani *et al.*, 2013; Snow *et al.*, 2011). Todavia, os estudos não assumem uma abordagem única, apresentando também fatores de retenção distintos: como a progressão na carreira, o desejo de autodesenvolvimento (Rahman *et al.*, 2010), o gosto pela profissão, as vantagens na aposentação (Witter *et al.*, 2011), a transparência do processo e a equidade na seleção dos profissionais que vão iniciar processos de mobilidade geográfica (Hatcher, Onah, Kornik, Peacocke & Reid, 2014).

No que diz respeito às posições de chefia das organizações, o estudo de Longenecker e Fink (2014) mostra que os colaboradores que ocupam posições hierárquicas de gestão constituem um dos grupos profissionais mais caro de substituir. Paralelamente, mostrou que os fatores de retenção mais preponderantes para as intenções de saída são a liderança dos superiores, a cultura organizacional, a conduta ética, o *empowerment* e respeito, a progressão de carreira, a sustentabilidade dos objetivos de desempenho, a sobrecarga de trabalho, a remuneração, a recessão da organização, os desafios, a inovação e os novos projetos (Longenecker & Fink, 2014), bem como percepção do suporte organizacional (Mignonac & Richeb, 2013).

O tema da retenção continua a merecer atenção da literatura da gestão internacional de RH (e.g. Martins, 2012; Mountford, 2013; Howe-Walsh, 2015; Nicks, 2016). Entre os principais fatores organizacionais que interferem na retenção dos repatriados, identificaram-se o reconhecimento; a receção do repatriado; o estado económico da empresa; as regalias; a relação com a liderança/mentor; o ambiente de trabalho; a gratidão, a segurança e a garantia do vínculo; e a realização de novas expatriações (Martins, 2012). Por outro lado, Howe-Walsh (2015) desenvolveu um estudo de caso que integrou vários *stakeholders* (incluindo os gestores de linha, os profissionais de RH e os repatriados), sugerindo que a aplicação inconsistente da política de mobilidade global e a ausência da percepção clara sobre as diversas responsabilidades, associadas ao repatriado, originam o insucesso da repatriação e, por sua vez, o despedimento voluntário.

Na área da retenção dos seniores, verificou-se uma diferenciação significativa entre o sexo feminino e o masculino em algumas variáveis de retenção, designadamente na autonomia, no ambiente de trabalho e nos interesses fora do trabalho (Shacklock *et al.*, 2009). Posteriormente, Mountford (2013) explorou o mesmo tema e concluiu que as opções de trabalho flexível, o reconhecimento de competências, as oportunidades de

formação que permitem progressões e a possibilidade de transmitir conhecimento aos novos colaboradores são as práticas mais eficazes na retenção dos seniores.

Foram, também, encontrados estudos que procuraram estudar a relação entre a retenção e os fatores do âmbito de estudo das ciências sociais (Jiang, Hong, McKay, Avery, Wilson & Volpone, 2015). Nesse sentido, parece existir relação entre o assédio sexual e a retenção, comprovando-se que as práticas impulsionadas pelas organizações contra o assédio sexual e o número reduzido de incidentes relacionam-se positivamente com o compromisso afetivo e com as intenções do colaborador permanecer na organização (Jiang *et al.*, 2015).

O papel das variáveis demográficas na propensão para a permanência na organização, representa outra abordagem explorada pela literatura. Hausknecht, Rodda e Howard (2009) desenvolveram um estudo que verificou que a eficácia dos fatores de retenção difere de acordo com a modalidade do contrato e a posição hierárquica. No mesmo âmbito, Camara, Guerra e Rodrigues (2013, p. 415) reuniram algumas constatações científicas, relacionadas com as variáveis demográficas, nomeadamente:

*A rotação de pessoal baixa à medida que a idade e/ou os anos de serviço aumentam; a rotação tende a ser mais elevada entre as mulheres do que entre os homens com o mesmo nível de qualificação; a rotação é maior no pessoal com nível de qualificação mais baixo; a rotação varia na razão inversa da taxa de desempenho.*

A investigação desenvolvida por Pathak (2015) constatou que o aumento da eficácia das medidas de retenção exige o enquadramento com as necessidades específicas dos colaboradores. Para o efeito, o autor realizou um diagnóstico dos interesses concretos dos colaboradores de uma empresa e verificou que a solução consistia na implementação de medidas que permitem a diminuição do *stress* no trabalho. Por outro lado, o estudo de caso de Marinucci *et al.* (2013) identificou a necessidade de aplicar medidas que promovem o desenvolvimento profissional, visto que este foi o principal fator de insatisfação dos colaboradores da organização em análise.

Continuam a persistir lacunas de investigação no âmbito da retenção de colaboradores, pelo que a literatura (Servon & Visser, 2011; Rawal, Joarder, Islam, Uddin & Ahmed, 2015) continua a sublinhar a necessidade de implementação de medidas inovadoras de modo a ampliar o rigor dos resultados. Por outro lado, identifica-se a necessidade de analisar as medidas de retenção, nos diferentes setores de atividade (Mohamed *et al.*, 2013), por tipos de contrato de trabalho e nos diferentes países e continentes (Midtsundstad, 2011).

Para os investigadores que pretendem explorar as práticas de retenção mais eficazes num determinado país, a literatura (e.g. Holtbrügge, Friedmann & Puck, 2010) sugere a comparação com as práticas utilizadas nas empresas estrangeiras, bem como a verificação das diferenças e semelhanças nas diversas regiões do país em estudo. Além disso, também tem sido proposto o desenvolvimento de estudos que integrem profissionais que saíram das organizações e, igualmente, os colaboradores que permanecem nas organizações, identificando claramente os fatores de *turnover* e os fatores de retenção (Loan-Clarke *et al.*, 2010), uma vez que ainda não é claro podermos considerar que os fatores de retenção e de *turnover* sejam comuns variando apenas em razão inversa.

## **1.2. Efeitos da Retenção**

Os resultados científicos sobre a retenção apresentam evidências que comprovam a necessidade de um sistema de retenção numa organização, determinando as respetivas vantagens, bem como os efeitos perniciosos, a curto e longo prazos (e.g. Yanadori & Kato 2007).

Em relação aos efeitos negativos, um dos fatores que a literatura identifica é o custo procedente da saída de um colaborador. O estudo de Philips (1990) estimou que a saída de um profissional custa em média 50% do salário anual do colaborador. No entanto, Sullivan (2002) concluiu que o custo da substituição de um colaborador representa entre 50% e 200% do salário anual.

Como custos diretos identificam-se as despesas com a publicidade do anúncio de recrutamento, entrevistas (Bandura & Lyons, 2014), contratação e a formação do novo colaborador, ocorrendo também perdas de capital com a diminuição da produtividade (Philips, 1990; Sullivan 2002). No que concerne aos custos indiretos, elenca-se a perda de clientes, a repercussão do uso da rede de contactos numa organização concorrente, o efeito de imitação do despedimento voluntário por parte dos colegas de trabalho, o efeito emocional da equipa (Bancalero, 2007) e a consequente desmotivação, assim como a necessidade de horas extra, resultante da redução da produtividade (Midtsundstad, 2011).

Outra questão explorada, no âmbito das consequências, é a ocorrência de efeitos negativos que contribuem para o comprometimento da eficácia organizacional. Nesse âmbito, Rappaport, Bancroft e Okum (2003) recolheram evidências que demonstram que as organizações com grandes dificuldades de retenção presenciam uma força de trabalho reduzida, principalmente de colaboradores qualificados, ocorrendo um declínio da

competitividade organizacional. Como resultado, as informações específicas e confidenciais da organização difundem-se externamente, ocorre a perda de conhecimentos, de competências e de *know-how* (Cegarra-Leiva *et al.*, 2012) e, por fim, extingue-se a possibilidade de explorar o desenvolvimento dos colaboradores que saíram, não incorporando o conhecimento detido pelo colaborador na organização, comprometendo assim os resultados organizacionais (Moshavi & Koch, 2005).

No que diz respeito aos profissionais menos propensos à retenção, a literatura comprova que os que manifestam altos desempenhos apresentam, mais rapidamente, a demissão por iniciativa própria do que os restantes colaboradores, considerando-se este efeito outra desvantagem para as organizações (Shaw, Grupta & Delery, 2005; Yanadori & Kato, 2007).

Por outro lado, no que concerne aos tipos de demissão, o estudo de Kaye e Giulioni (2016) conclui que apesar dos efeitos negativos provocados pela saída voluntária de um colaborador com alto desempenho (saída física), considera-se mais grave a saída psicológica, que ocorre quando o talento permanece na organização, mas perdeu a motivação, o compromisso e a lealdade perante o empregador.

Relativamente aos benefícios da retenção, os estudos sustentam que este é o processo na área da GRH que produz mais retorno às organizações, instaurando novas capacidades que promovem a competitividade do negócio (Grant, 1996; Sullivan, 2002), nomeadamente: (1) adquirem *know-how* que a concorrência dificilmente terá capacidade para reproduzir (Cegarra-Leiva *et al.*, 2012), proporcionando melhorias na rentabilidade e na capacidade de criar novos serviços ou produtos (Devi, 2009); (2) garantem o retorno do investimento aplicado aos colaboradores (McCracken, Currie & Harrison, 2015); (3) contribuem para a satisfação e motivação dos colaboradores; (4) beneficiam da imagem externa da organização (Ezulike, 2012) e, desse modo, promovem o reconhecimento da organização como empregadora de referência no mercado de trabalho, ao mesmo tempo que atraem os melhores candidatos (Pathak, 2015).

Conforme a literatura, os efeitos da retenção têm elevado impacto na organização, particularmente em ambientes de mudança do contexto organizacional. Por exemplo, a retenção dos colaboradores contribui para o êxito da fase pós-fusão e aquisição (Zhang, Ahammad, Tarba, Cooper, Glaister & Wang, 2015). Por outro lado, no que concerne aos colaboradores mais velhos, comprova-se que a retenção reduz o número de licenças por doença (Mountford, 2013).

No âmbito da gestão de expatriados, o *turnover* tem sido amplamente estudado dado o impacto negativo que pode ter nas organizações que recebem o colaborador após a realização de uma missão internacional. A este respeito, Shen e Hall (2009) obtiveram resultados sobre os efeitos negativos consequentes da falta de retenção dos repatriados, nomeadamente o comprometimento do retorno do investimento financeiro realizado, a impossibilidade de transferir os novos conhecimentos e competências do repatriado para a organização e a dificuldade na atração de candidatos para uma nova missão internacional.

Sob outra perspetiva, o impacto do turnover pode, por vezes, atingir a sociedade em geral. Na área de saúde, Bradley e McAuliffe (2009) constataram que, principalmente nos países em desenvolvimento, a falta de retenção pode originar repercussões nas taxas de mortalidade, em consequência da diminuição da oferta de profissionais de saúde para responder à procura de serviços de saúde. A nível das Tecnologias da Informação, em países com grande investimento nesta área de negócio, por exemplo, a Índia, a fraca capacidade de reter os profissionais pode ter efeitos nefastos na economia do país (Bagga, 2013).

Consensual aos vários autores, atrás referenciados, os efeitos e impactos da retenção dos colaboradores competentes parecem representar uma preocupação substancial para a gestão de recursos humanos e para a administração das organizações.

### **1.3. O Papel da GRH na Retenção de Trabalhadores**

A literatura não assume uma perspetiva universal sobre a lista de fatores de retenção. Sparrow e Hiltrop (1994) argumentaram a possibilidade da influência da cultura do país e dos fatores organizacionais e humanos; Goma *et al.* (2014) verificaram a relevância da idade, do sexo e da profissão; Bonache (2006) mencionou a interferência dos processos de GRH; Wildes e Parks (2005) exploraram a importância do marketing interno da GRH; Thite e Russell (2010) enunciam a interferência das tarefas estratégicas de GRH e a neutralidade das tarefas operacionais; enquanto Holtbrügge *et al.* (2010) referem a dependência de uma estratégia sólida de RH.

Segundo a literatura, a retenção de pessoas relaciona-se positivamente com diversas práticas incorporadas nos diversos processos de GRH, em particular na cultura organizacional (Magner, Welker & Johnson, 1996), no sistema de compensações (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998), no recrutamento e seleção, na gestão de carreiras, na formação (Reiche, 2008) e, concretamente, no processo de gestão de retenção

(Bancalero, 2007). Face à disparidade de resultados, não se verifica a uniformidade de ideias sobre as práticas de RH mais importantes. Contudo, segundo o estudo de Silva (2013), o aumento da eficiência das práticas de RH reduz o *turnover*.

Perante as evidências díspares dos estudos, nomeadamente a nível do papel da GRH na retenção, surge a pertinência de explorar aprofundadamente os sistemas de RH inovadores, identificando os fatores que influenciam a permanência dos profissionais nas organizações (Chan & Kuok, 2011).

### 1.3.1. Recrutamento e Seleção

Apesar da escassez identificada em relação às evidências sobre as práticas de Recrutamento e Seleção (R&S) que influenciam positivamente a predisposição dos candidatos contratados para permanecer na organização, confirma-se que a implementação inadequada do R&S, muitas vezes, é a origem da desmotivação dos colaboradores e, por sua vez, a causa da organização dispor de uma capacidade de retenção reduzida (Mohamed *et al.*, 2013). Além disso, a retenção também é prejudicada quando o planeamento dos RH não é realizado, pelo que, conseqüentemente, propicia-se sobrecarga de trabalho (Deery, 2008).

No que diz respeito às organizações que são constituídas por filiais, a tendência é a centralização do R&S na sede. Contudo, os resultados do estudo de Lanktree, Corluka, Cohen e Larocque (2014) evidenciam que a descentralização do R&S é mais eficaz no que diz respeito à retenção, visto que a capacidade de contratar a pessoa certa é mais elevada.

No tipo de recrutamento mais adequado, Jones (2006) defendeu que os empregadores devem optar pelo recrutamento externo para integrar talentos de outras organizações. Porém, Trigueiro (2013) verifica que a preferência pelo recrutamento interno promove a retenção dos colaboradores que já se encontram vinculados à organização. Por outro lado, Santos (2015) verificou que, na opção de recrutamento externo, a adoção de estágios facilita os processos de R&S e a retenção dos novos colaboradores na organização. De modo específico, um estágio fornece conhecimento efetivo e fidedigno sobre a adequação do estagiário ao trabalho e à organização, permitindo uma decisão mais segura sobre a sua contratação.

No âmbito global, Philips (1998), ao explorar a ligação entre a retenção e o R&S, comprovou que a retenção é reforçada quando o empregador fornece uma perspectiva fidedigna da organização, através da aplicação transversal de duas estratégias: (1)

exposição de uma imagem realista da organização aos candidatos, revelando os pontos positivos e os pontos negativos; e (2) comunicação clara das expectativas sobre o desempenho esperado e a clarificação dos desafios que podem surgir. Deste modo, a organização fornece informação para o colaborador avaliar o seu alinhamento efetivo com a organização. Estas práticas são fundamentais porque, segundo Colomby (2013), as expectativas do candidato em relação à organização interferem na sua retenção futura.

Em relação ao processo de recrutamento, Chan e Kuok (2011) verificaram que a pesquisa e validação da identidade (isto é, características pessoais, registo criminal e registo de falência) e das informações declaradas pelo candidato (e.g. habilitações literárias e experiência profissional) permitem ao empregador realizar uma triagem curricular mais segura e baseada em informações verídicas. Por um lado, esta prática salvaguarda a segurança na organização, bem como, garante que os candidatos admitidos para a fase de seleção estão aptos para executar a função com sucesso, assegurando que a retenção não é prejudicada.

No que respeita ao processo de seleção, a probabilidade de selecionar a pessoa certa aumenta significativamente quando a ambição pessoal e profissional (Ramani *et al.*, 2013), as qualificações, as competências e os valores dos candidatos são conciliados com os requisitos da função (Mohamed *et al.*, 2013). Do mesmo modo, as entidades empregadoras que avaliam as *soft skills* (competências transversais) e o estilo de vida do candidato, são as organizações que tendem a contratar candidatos que, muito presumivelmente, vão ter mais resistências para sair voluntariamente (Bowen, Ledford & Nathan, 1991; Bonache, 2006). A partir da utilização das práticas descritas garante-se que o processo de seleção avalia, por um lado, a harmonia entre as competências dos candidatos e as exigências da função e, por outro lado, assegura-se o ajustamento da personalidade do colaborador com as especificidades da cultura organizacional (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Para Mitchell, Holtom e Lee (2001) uma outra conduta ligada à retenção consiste em empregar membros da família dos colaboradores da organização, reforçando os laços familiares. Relativamente à correlação entre a idade dos candidatos selecionados e a retenção, a coerência dos resultados apresentados não se verifica. De acordo com Bonache (2006), perante um grupo de candidatos com competências técnicas similares, os candidatos mais propensos à retenção são os seniores, visto que expressam, com frequência, preocupação com a estabilidade e maiores dificuldades de empregabilidade. No entanto, Mohamed *et al.* (2013) constatou que, quando a fase seleção assegura o ajuste

do profissional contratado com a cultura organizacional, as organizações desenvolvem capacidade para reter também os colaboradores mais jovens.

### 1.3.2. Cultura Organizacional

Considerando que a cultura organizacional se espelha nas condições, crenças, nos valores e comportamentos considerados corretos e incorretos, na forma como a organização se apresenta no mercado, assim como no ambiente de trabalho, para atingir resultados positivos na retenção de pessoas é fundamental que os gestores de recursos humanos invistam nesta área com o apoio total da gestão de topo (Reid, 2008).

Por conseguinte, os estudos que relacionam a retenção e a cultura organizacional sugerem resultados diversificados: Magner *et al.* (1996) evidenciaram a necessidade de uma cultura orientada para o *empowerment* (empoderamento dos colaboradores). Devi (2009), por sua vez, argumentou a influência de uma cultura centrada no trabalho em equipa e nas condições de trabalho favoráveis. Presbitero *et al.* (2015) confirmam a vantagem do ajustamento entre os valores dos colaboradores e os valores da organização. Mathews *et al.* (2012) realizaram um estudo que constatou que a primeira razão para os colaboradores solicitarem a sua demissão é o ambiente de trabalho, impactando diretamente na cultura organizacional.

Relativamente ao ambiente de trabalho, de acordo com a literatura, a relação da chefia direta com o colaborador é determinante para a sua permanência na organização, uma vez que o chefe de equipa é o principal responsável pela retenção dos seus subordinados (Bancalero, 2007). Por conseguinte, os estudos expõem os fatores de retenção que medeiam a relação com o superior hierárquico, designadamente o apoio (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, Rhoades, 2002), a comunicação informal, o *feedback* e o reconhecimento (Kaye & Giulioni, 2016). Por outro lado, a relação com os colegas de trabalho é também um fator preponderante na retenção, uma vez que este relacionamento profissional assume o papel facilitador ou impeditivo no ajustamento da pessoa com o ambiente de trabalho (Porter & Steers, 1973). Desta forma, o apoio (Ng & Sorensen, 2008) e o tratamento dos colegas de trabalho (Devi, 2009) são fatores que interferem na retenção do colaborador.

No que concerne às ações culturais, nomeadamente as celebrações (e.g. aniversários, épocas festivas, resultados de equipa e resultados organizacionais), as atividades recreativas, a comodidade das instalações (Midtsundstad, 2011) e a adequação dos equipamentos (Snow, 2011) são iniciativas que impulsionam os valores da

organização, estimulam o sentimento de pertença e, conseqüentemente, aumentam a retenção dos colaboradores.

A conseqüente exteriorização efetiva da cultura organizacional, disseminada através de um conjunto de ações culturais, intervem na determinação do contrato psicológico, ou seja, na definição das expectativas do colaborador no que diz respeito às obrigações da organização, bem como a sua predisposição para retribuir mutuamente. Em conformidade com Robinson, Kraatz & Rousseau (1994), um contrato psicológico com expectativas positivas contribui para a retenção dos ativos humanos. Porém, o abandono voluntário ocorre quando o contrato psicológico é composto por expectativas irrealistas ou é violado.

Outra vertente estudada na cultura organizacional é a influência do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (e.g. Deery, 2008). Constata-se que as iniciativas neste âmbito asseguram que o colaborador desenvolve a percepção da presença da preocupação da entidade empregadora com o seu bem-estar, contribuindo para a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, para a sua permanência na organização (Midtsundstad, 2011; Lavoie, 2004). Porém, há literatura que identifica o impacto positivo de diversas iniciativas de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal na retenção, nomeadamente a oportunidade de usufruir de períodos sabáticos, isto é, um período sem vencimento para o colaborador realizar um interesse pessoal (Mitchell *et al.*, 2001); a garantia de que os horários de saída são cumpridos; a possibilidade de trabalhar em casa; receber formação durante o horário de trabalho; o fornecimento de tempo para a saúde e para o exercício físico (Deery, 2008); os horários de trabalho flexíveis; a diminuição da duração do horário de trabalho; a partilha do posto de trabalho; o alargamento da licença parental; os apoios nas despesas com a educação dos filhos; o infantário na organização; e o apoio nas despesas com os cuidados dos idosos (Yamamoto, 2011).

Todavia, Beauregard e Henry (2009) verificaram que, para maximizar a eficácia da retenção, também é fundamental que as iniciativas sejam aplicadas de acordo com as necessidades específicas de cada profissional, visto que as responsabilidades e as preferências divergem entre os colaboradores. Por outro lado, o estudo de Cegarra-Leiva *et al.* (2012) verifica que a implementação exclusiva das iniciativas não é eficaz na retenção. É, pelo contrário, necessário que a organização desenvolva, simultaneamente, uma cultura positiva em relação ao uso das iniciativas de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. As organizações que não asseguram o desenvolvimento de uma cultura que incentive os colaboradores a usufruírem das iniciativas profissionais não

garantem a inibição das reclamações e da reprovação dos colegas de trabalho, nem a extinção das punições dos superiores aos colaboradores que utilizam as iniciativas.

No que diz respeito à flexibilidade laboral, constata-se que este fator proporciona efeitos positivos, nomeadamente o aumento da moral do colaborador, a redução do absentismo e o aumento da retenção (Devi, 2009). A investigação de Ezulike (2012) verificou que os colaboradores em geral, nomeadamente os que têm família, estão dispostos a trocar a organização onde trabalham atualmente, por uma organização que, apesar de oferecer um salário inferior, disponibiliza um horário de trabalho flexível. Como resultado, as organizações que investem nas práticas de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, direcionadas para a flexibilidade do trabalho, minimizam os custos, a partir da oferta de remunerações mais baixas (Beauregard & Henry, 2009).

Assim, relativamente à realidade do mercado de trabalho, concluiu-se que as grandes organizações estão mais propensas para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, comparando com as PME's, uma vez que as últimas geralmente têm mais restrições financeiras e mais dificuldades em aumentar a flexibilidade no trabalho, dada a necessidade de disponibilidade total dos colaboradores com os clientes (Cegarra-Leiva *et al.*, 2012).

Por outro lado, perante o desenvolvimento de uma cultura tóxica e disfuncional, constituídas por medidas opostas às acima descritas e pela propensão para o stress, de acordo com uma meta-análise realizada, a organização interfere na vida particular da pessoa (Ford, Heinen & Langkamer, 2007). Esta interferência que diminui o comprometimento do colaborador relaciona-se negativamente com os níveis de retenção, provocando o absentismo e o *turnover* (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Os efeitos são idênticos quando a cultura não é suportada por valores éticos, provocando o despedimento voluntário, nomeadamente dos gestores quando são incitados a realizar ações ilícitas (Longenecker & Fink, 2014).

### 1.3.3. Sistema de Recompensas

Inúmeros estudos comprovam que o sistema de recompensas representa um papel relevante na retenção de pessoas (e.g. Lang, 2008, Lynn, Kwortnik Jr & Sturman, 2011; Misra, Jain & Sood, 2013). Além disso, constata-se a relação positiva das recompensas com o comprometimento organizacional (Misra *et al.*, 2013). Por um lado, as recompensas intrínsecas (reconhecimento, prestígio e estilo de gestão) influenciam mais eficazmente os colaboradores com horário de trabalho a tempo inteiro. Por outro lado, as

recompensas extrínsecas (remuneração, benefícios e incentivos) representam um dos fatores mais importantes na retenção para os colaboradores com horário de trabalho a tempo parcial (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009).

No entanto, relativamente à remuneração, constata-se a inconsistência dos resultados. Perante uma realidade caracterizada pela competição e pelo consumismo, as teorias clássicas defendem que o salário é um dos principais fatores de retenção dos colaboradores (Midtsundstad, 2011). Por conseguinte, uma parcela da literatura (e.g. Batt & Valcour, 2003; Fairris, 2004) concluiu que as organizações que oferecem remunerações altas asseguram a diminuição do *turnover*, concluindo que este é um dos fatores principais quer para a retenção quer para o *turnover*, embora em razão inversa (Chan & Kuok, 2011).

Bonache (2006) verificou no seu estudo que remunerar acima da média do mercado pode incitar os concorrentes a replicar a conduta. Por outro lado, o estudo de Groysberg, Nanda e Nohria (2004) mostra que diversos profissionais, mesmo recebendo salários exuberantes, quando transferiam todo o seu *know-how*, despediam-se voluntariamente da organização. A literatura acrescenta que, quando questionados sobre a remuneração, a maioria dos colaboradores não está insatisfeita com a quantidade, mas sim com a falta de justiça na atribuição da remuneração (Bancaleiro, 2007). Posteriormente, percebeu-se que é mais preponderante a perceção dos colaboradores, isto é, o sistema de recompensas pode constituir uma ferramenta competitiva quando os colaboradores interpretam a sua remuneração como elevada e equitativa (Yamamoto, 2013).

Para Snow *et al.* (2011), apesar da componente remuneratória constituir um fator de retenção importante, os resultados destes autores demonstram que esta variável não é o único fator, nem necessariamente a fonte primária da retenção de pessoas. Consequentemente, a investigação tem vindo a apresentar resultados que se opõem à existência de sistemas de recompensas concentrados exclusivamente nos salários, adotando uma abordagem mais ampla que defende que para aumentar eficazmente a retenção é também essencial o desenvolvimento de incentivos e benefícios (Midtsundstad, 2011).

Assim, no que concerne aos incentivos (e.g. comissões, bónus anual, ações) constata-se que proporcionam efeitos positivos na retenção quando permeiam o esforço, a dedicação e os resultados dos colaboradores, punindo os colaboradores com desempenhos aquém do desejável (Bancaleiro, 2007). Portanto, os incentivos

comprometem os profissionais quando estão orientados para o desempenho e para a carreira profissional (Holtbrügge *et al.*, 2010). Por outro lado, Leidner e Smith (2013) consideram que os efeitos dos incentivos são transitórios, isto é, apresentam uma duração curta e, além disso, muitas vezes são percebidos pelos colaboradores como uma recompensa garantida e não como uma recompensa extraordinária pelo bom desempenho.

Do pacote de benefícios a determinar, são diversos os que reforçam positivamente a retenção, dependendo dos interesses dos colaboradores, nomeadamente, os seguros de saúde, as compensações de acidentes de trabalho, os subsídios para aquisição de casa própria (Midtsundstad, 2011), a partilha de lucros, a possibilidade de compra de ações (Coff, 1997), o apoio das ocupações em que os colaboradores estão integrados (clubes desportivos, associações, ...), a concessão de empréstimos com juros baixos (Mitchell *et al.*, 2001), como também, os protocolos com colégios para os filhos, com marcas de automóveis, com alojamentos e com agências de viagens (Bonache, 2006). Mas, no que se refere às conclusões sobre os benefícios mais eficazes na retenção, verifica-se que, na década de 90, os colaboradores preferiam obter benefícios em relação aos automóveis e às refeições gourmet e, atualmente, os benefícios de eleição são os relacionados com o tempo para a vida pessoal, designadamente os dias de férias adicionais (Berry, 2007). Assim, a literatura revista sugere que as organizações que presenteiam os colaboradores com diversas regalias proporcionam o seu bem-estar, contribuindo para o compromisso vinculativo.

Por conseguinte, a perceção da organização sobre os interesses e as necessidades dos colaboradores não coincide com a realidade, pelo que é necessário consultar todos os recursos humanos para seleccionar os benefícios de uma organização (Cardy, Miller & Ellis, 2007; Pinheiro, 2012). Frequentemente, os benefícios disponíveis nas organizações não são utilizados por todos os colaboradores, segundo as evidências detetadas por Goma *et al.* (2014), uma vez que não foi divulgada a existência dos benefícios ou estão apenas disponíveis para alguns níveis hierárquicos ou, de acordo com Udechukwu e Mujtaba (2007) pela dissemelhança entre os benefícios disponíveis e o real interesse dos colaboradores.

Como resultado emerge a conclusão de que a reunião das estratégias ao nível da remuneração, dos incentivos e dos benefícios é preponderante na retenção (Ramani *et al.*, 2013). Todavia, o efeito proporcionado pelo processo de gestão das recompensas é complementar, visto que existem outros processos de RH que influenciam a permanência

dos colaboradores (Devi, 2009), nomeadamente o desenvolvimento profissional, isto é, a gestão de carreira e a formação.

#### 1.3.4. Desenvolvimento Profissional

No que diz respeito à gestão de carreiras, de acordo com a literatura, as condições de progressão e de rotação de carreira devem ser garantidas para todos os que apresentem um desempenho elevado e um saber-fazer competitivo no mercado (Snow *et al.*, 2011).

Quando os sistemas de gestão de carreiras das organizações são personalizados individualmente e estabelecidos de acordo com as qualificações e os objetivos profissionais e pessoais do colaborador (Holtbrügge *et al.*, 2010), tanto os movimentos ascendentes, como os movimentos laterais e descendentes são opções que aumentam a retenção das pessoas. Porém, as progressões de carreira, quando não estão em conformidade com os interesses da pessoa podem aumentar o *turnover*, uma vez que alguns colaboradores desejam unicamente crescer na função que ocupam, através da agilização do desempenho, do desenvolvimento de novas competências técnicas, da melhoria contínua (Kaye & Giulioni, 2016), do enriquecimento da função e do aumento da autonomia (Santos, 2015).

O estudo de Mitchell *et al.*, (2001) compararam as promoções praticadas no mesmo local geográfico com as promoções que implicam a mudança da localização geográfica, concluindo que as promoções que proporcionam maior impacto na retenção das pessoas são as que conservam o local geográfico.

Ezulike (2012) sugere que quando as organizações fazem restrições orçamentais, a formação é um dos primeiros orçamentos onde se aplicam cortes financeiros. No entanto, as organizações que preparam os movimentos de carreira, através do *mentoring* e de formação especializada, apresentam níveis de sucesso de gestão de carreiras superiores (Snow, 2011), taxas de intenções de saída inferiores (Lam, Chen & Takeuchi, 2009) e taxas de saída voluntária inferiores, comparando com as restantes organizações (Mohamed *et al.*, 2013). Segundo o estudo de Dormael *et al.* (2008), estes efeitos ocorrem como resultado do desenvolvimento de competências, da consequente melhoria de resultados e do procedente sentimento de pertença.

Neste sentido, alguns fatores de retenção estão associados à formação: o estudo de Chiang, Back e Canter (2005) evidenciou que a qualidade da formação e a retenção estão positivamente correlacionadas; Baldwin-Evans (2006), verificou o mesmo efeito

com a frequência da formação e a retenção; Santos (2015) acrescenta que a negociação com o colaborador na escolha das áreas de formação influencia a retenção.

Em termos das características da formação, o estudo de Mohamed *et al.* (2013) constatou que a formação formal extensiva diminui a rotatividade dos colaboradores. Todavia, um estudo de caso com uma organização que apresentava uma taxa de retenção elevada, verificou que a formação implementada de modo flexível, utilizando o tipo de formação que estava em conformidade com as preferências dos colaboradores e aplicando diferentes métodos de formação (formação interna, formação externa, *workshops*, conferências, exposições, vídeos e observação); a utilização do *feedback* construtivo; e a percepção dos colaboradores de que o processo de desenvolvimento é acessível a todos (Pollitt, 2012) são procedimentos que parecem contribuir para a sua retenção.

Apesar dos efeitos positivos descritos, a literatura também demonstra que a formação, muitas vezes, não interfere na retenção a longo prazo (Leidner & Smith, 2013), pelo que não é eficaz investir unicamente nesta prática de GRH (Dormael *et al.*, 2008).

#### 1.3.5. Gestão da Retenção

As iniciativas de retenção incorporadas nos processos de GRH representam um complemento para a permanência dos colaboradores (Peterson, 2009). Todavia, para atingir resultados favoráveis é, igualmente, necessário investir em práticas específicas no âmbito do processo de Gestão de Retenção, designadamente a identificação dos colaboradores a reter, através da análise do *know-how*, do impacto no negócio e da dificuldade na substituição; o marketing interno do processo; a gestão de expectativas; e a gestão de saídas (Bancalero, 2007).

Ezulike (2012) analisou várias organizações, identificando diferenças na eficácia da gestão de expectativas e da gestão de saídas na retenção dos colaboradores. No que diz respeito à gestão das expectativas, as organizações que agem em conformidade com as reclamações e os interesses descritos pelos colaboradores, apresentam a taxa de retenção mais elevada. Por outro lado, não é detetada influência na retenção dos colaboradores que trabalham em organizações que apenas distribuem questionários e não orientam as suas ações posteriores de acordo com as respostas dos colaboradores. No que concerne à gestão de saídas constatou-se que as organizações que realizam entrevistas de saída identificam, com maior validade os pontos que prejudicam a retenção. Deste modo, quando implementam ações para inverter as falhas assinaladas pelos ex-colaboradores, apresentam taxas de retenção superiores às restantes organizações.

Em relação aos profissionais que devem auferir das práticas de retenção, de acordo com a perspectiva Champion (1991), as organizações devem reter apenas os melhores colaboradores e também os que apresentam potencial para, futuramente, atingir a categoria de talento. O mesmo autor constatou também que não é compensatório reter determinadas pessoas, nomeadamente os colaboradores com desempenhos fracos. As empresas que utilizam práticas de retenção de forma transversal, colocam “algemas douradas” em todos os colaboradores, isto é, nos colaboradores com desempenho elevado, mas também nos colaboradores com desempenho fraco, impedindo a entrada de sangue novo na organização. Por este motivo, é necessário identificar de forma proativa, seletiva e periódica os recursos humanos que devem estar incluídos no grupo de pessoas a reter (Bancalero, 2007).

Kaye e Giulioni (2016) também concordam com a retenção limitada de colaboradores, afirmando que o desenvolvimento dos talentos, bem como dos colaboradores com potencial para atingir desempenhos elevados, promove o êxito organizacional através do aumento de 5 fatores: (1) produtividade, (2) faturação, (3) carteira de clientes, (4) qualidade e (5) inovação.

No entanto, a investigação de Wiseman e McKeown (2010) apresenta evidências divergentes, defendendo a perspectiva positiva da gestão da retenção que assume que a retenção amplamente restritiva promove a rotatividade. Segundo os resultados do mesmo estudo e considerando o facto de que os talentos representam uma parcela muito pequena na organização, a literatura revista sugere que abranger apenas os colaboradores brilhantes pode causar efeitos negativos na retenção dos restantes colaboradores, incluindo os que desempenham de forma bastante satisfatória a sua função.

#### **1.4. Desafios da Gestão da Retenção**

Diversa literatura (e.g. Udechukwu e Mujtaba, 2007) apresenta evidências sobre os desafios primordiais, identificando as preocupações das organizações e as principais áreas futuras da retenção de pessoas. Desse modo, Camuffo e Comacchio (2005) referem que os empregadores que procuram ultrapassar os desafios da retenção promovem o aumento da eficácia da gestão da retenção e a preservação da vantagem competitiva.

Relativamente às profissões mais difíceis de reter, o estudo de Tarique e Schuler (2010) identificou a tendência global para a retenção, prevendo que este fenómeno origine o surgimento de uma guerra por talentos num futuro próximo, nomeadamente entre setores de atividade. Neste sentido, os estudos evidenciam como setores que enfrentam

problemas em reter pessoas, o setor industrial (Beechler & Woodward, 2009), hoteleiro, de retalho, de atendimento ao cliente (Bandura & Lyons, 2014), das telecomunicações (Beechler & Woodward, 2009), da saúde (Pagaiya, Kongkam & Sriratana, 2015) e das TI (Pathak, 2015; Presbitero, Roxas & Chadee, 2015). Outros resultados também sugerem que os seniores (Couto, 2014) e os recém-diplomados (McCracken *et al.*, 2015) representam grupos profissionais que apresentam dificuldades de retenção. No entanto, segundo Bandura e Lyons (2014), as posições de chefia também constituem um grupo profissional crítico, visto que este é composto pelos profissionais mais caros de substituir.

No que diz respeito às áreas futuras de retenção, os estudos assinalam a gestão de carreiras, expondo três evidências: (1) a escassez do apoio à carreira resulta no aumento das intenções de *turnover* (Kraimer, Shaffer & Bolino, 2009); (2) as práticas relacionadas com as carreiras influenciam a retenção, nomeadamente a implementação de iniciativas que ajudam a projetar, melhorar ou desenvolver a carreira (Peterson, 2009); todavia, (3) as organizações que apresentam estruturas achatadas têm dificuldades em oferecer planos de gestão de carreira atrativos, uma vez que existe uma redução dos cargos de chefia (Kaye & Giulioni, 2016).

Do mesmo modo, a literatura identifica também a gestão do contrato psicológico como uma área dominante no futuro, principalmente porque nos próximos anos as organizações preveem dificuldades em obter condições que permitam estabelecer relações vinculativas estáveis com os profissionais, dado que a envolvente externa do mercado de trabalho tende a caracterizar-se pela instabilidade e pela mudança (competitividade, irregularidade de clientes, inovação, crises financeiras, políticas e sociais) e a envolvente interna das organizações inclina-se para o recurso a trabalhadores temporários, às reestruturações e aos despedimentos coletivos (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2014).

No que concerne às tendências globais das organizações que interferem na retenção das organizações, segundo a investigação de Haar e White (2013), verifica-se que quando se utilizam os sistemas mais atuais e sofisticados das Tecnologias da Informação, a taxa de retenção é 10% superior. Contudo, também concluiu que quando não existe formação suficiente e apropriada, as complexidades das Tecnologias da Informação podem provocar o efeito inverso à retenção, isto é, o aumento do *turnover*.

No âmbito dos desafios do processo de gestão de retenção, os resultados dos estudos destacam algumas preocupações futuras dos profissionais de RH, designadamente a obtenção de um sistema de retenção que inicie antes do colaborador

ingressar na organização e decorra durante a totalidade da sua permanência na organização (Bancalero, 2007); a implementação de práticas de retenção preventivas; a análise periódica da taxa de despedimentos voluntário; a aplicação de questionários aos colaboradores para conhecer as intenções de *turnover* ou retenção (Paillé, 2013); e a disposição de estruturas de retenção compostas por conjuntos de medidas complementares entre si (Ramani *et al.*, 2013).

## **Capitulo II – Metodologia**

A revisão da literatura, apresentada no capítulo I, permitiu a delimitação do problema do presente estudo, que consiste na verificação de um volume elevado de publicações de estudos sobre a retenção dos colaboradores, porém com resultados individuais, isolados, dispersos e, frequentemente, não consolidados. Identificado o problema, a metodologia do presente trabalho de mestrado foi especificamente delineada para obtermos resposta à questão: “quais as contribuições da ciência para a problemática da retenção de colaboradores”, sendo a “retenção de pessoas nas organizações” o objeto deste estudo.

De forma a compreender e interpretar o objeto de estudo e com a finalidade de responder à pergunta de partida com detalhe e coerência, esta dissertação apresenta uma revisão sistemática sem meta-análise no âmbito da retenção de pessoas nas organizações. A este estudo estiveram inerentes diferentes fases (tabela 1).

Tabela 1- Processo de desenvolvimento da revisão da literatura (Khan, Kunz, Kleijnen & Antes, 2003)

Fase 1	Formulação da questão de estruturação da revisão (revisão da literatura)
Fase 2	Identificação de estudos relevantes através de critérios de seleção (sem restrições de idioma)
Fase 3	Avaliação da qualidade dos estudos (seleção das fontes de informação)
Fase 4	Resumo/síntese das evidências (classificação das características e contribuições dos estudos)
Fase 5	Interpresença dos resultados e conclusões

## 2.1. Problemática e Paradigma de Investigação

A configuração da revisão sistemática sustentou-se num paradigma de cariz interpretativo construtivista (Guba, 1990), uma vez que é nosso objetivo aprofundar o conhecimento, compreendendo e interpretando o objeto de estudo na realidade social (Scott & Usher, 1996), nomeadamente na comunidade científica.

Os dados recolhidos são de cariz qualitativo, o que exigiu que a investigação tenha sido direcionada por um contacto profundo e temporalmente extenso entre os investigadores e a realidade estudada (Miles & Huberman, 1994). Por esse motivo, julgamos fundamental considerar a riqueza das particularidades e detalhes sobre o conhecimento que obtivemos na informação recolhida.

Neste sentido, este estudo apresenta uma estratégia de pesquisa que segue a lógica indutiva (Bacon, 2005), fundamentada no contacto com um conjunto de conhecimentos: (1) considerável, pois foi extraído de documentos científicos publicados durante o espaço de tempo de dez anos; (2) específico, uma vez que se refere à problemática da retenção; (3) comprovado porque foram publicados por revistas reconhecidas pelos organismos responsáveis pela avaliação das revistas científicas.

A adoção da filosofia interpretativa é verificada também a nível epistemológico, ontológico e metodológico. Assim, ontologicamente fundamentamo-nos no relativismo, seguindo a presunção de que o fenómeno estudado é composto por realidades múltiplas, divergentes e intangíveis. Por sua vez, orientamo-nos para o pressuposto epistemológico do subjetivismo, visto que reconhecemos que o conhecimento não é independente de quem o constrói, quer isto dizer que os investigadores e o objeto de estudo estão inevitavelmente interligados e, portanto, o conhecimento dos investigadores influencia e modifica as conclusões implícitas a este estudo científico. Metodologicamente utilizamos procedimentos descritivos porque os dados recolhidos retratam-se por palavras (Denzin & Lincoln, 1994).

O objetivo geral deste estudo é “sistematizar o conhecimento científico sobre a retenção dos colaboradores” e subdivide-se em objetivos específicos:

- Caracterizar a evolução da produção científica sobre a retenção de pessoas;
- Enunciar as dimensões estudadas sobre retenção de pessoas;
- Reunir os fatores explicativos da retenção de pessoas para cada dimensão;
- Criar um quadro conceptual representativo da retenção de pessoas;
- Identificar novas áreas de estudos no âmbito da retenção de pessoas.

## **2.2. Técnica e Procedimentos de Recolha de Informação**

A revisão sistemática sem meta-análise, opção técnica selecionada para este estudo, utiliza uma abordagem qualitativa e é designada como uma revisão estruturada de literatura, de forma metódica, que procura compreender de forma profunda e abrangente uma determinada área (Clarke & Horton, 2001; Cardoso, Alarcão & Celourico, 2010). Esse resultado concretiza-se através da fusão, análise e síntese de uma amostra de estudos recolhidos, através de uma metodologia estabelecida e ao longo de um período pré-estabelecido de tempo (Davies, 2004).

Por conseguinte, a presente revisão sistemática foi desenvolvida através da técnica de análise de conteúdo, para apresentar uma síntese da informação que reflete os avanços da ciência, em toda a extensão da problemática. Quanto ao seu propósito, a sua classificação designa-se por uma investigação analítica (McMillian & Schumacher, 1997), visto que pretende sistematizar o conhecimento sobre o objeto de estudo, num período de tempo.

A escolha da revisão sistemática centra-se em três fundamentos: (1) o aumento e a acumulação de estudos sobre a retenção de pessoas, provocado pelo aumento do número de investigações em Portugal e no mundo; consequentemente, (2) a necessidade da existência de uma base dos conhecimentos científicos válidos e atualizados, mais concretamente de obter uma perspetiva global dos resultados sobre a retenção; e (3) a inexistência de estudos em Portugal, sobre a problemática, que utilizem esta opção metodológica. Com recurso à revisão sistemática pretendemos integrar as diferenças metodológicas e as diversas evidências científicas de um conjunto de estudos publicados na área da retenção de pessoas, na última década, isto é, entre 2006 e 2015.

Na recolha de dados subjacente a este estudo foram consideradas 4 fases: (1) identificação das fontes de informação; (2) definição do protocolo de pesquisa (critérios de admissão de documentos científicos); (3) recolha sistemática dos documentos científicos; (4) análise do conteúdo de cada documento.

Para garantir a qualidade e validade da literatura selecionada para a amostra, preestabeleceram-se critérios de seleção das fontes de informação. Com o objetivo de obter uma amostra internacional representativa de artigos científicos sobre a retenção no âmbito da área de gestão de recursos humanos, a seleção das fontes de informação foi realizada através de uma pesquisa com base na combinação dos termos “human\*” e “resources\*”, em linguagem booleana, no título das revistas científicas, na área “social sciences”, indexadas às bases de dados bibliográficas *SciVerse Scopus* e *Web of Science* (anteriormente designada por *Web of Knowledge (ISI)*). Importa referir que a *SciVerse Scopus* e a *Web of Science* são concedidas por portais de avaliação de revistas, nomeadamente o *SCImago Journal & Country Rank* e o *Journal Citation Reports*, respetivamente. Tendo em consideração o objetivo deste estudo e o facto de a qualidade da amostra final depender da qualidade das fontes primárias, esta etapa metodológica foi especificamente concebida para garantir a seleção das revistas com mais impacto e prestígio no contexto académico.

A utilização do método de pesquisa descrito constituiu a possibilidade de obter uma amostra de quinze revistas indexadas à base de dados *SciVerse Scopus* e nove revistas com cobertura na *Web of Science*. A listagem das revistas científicas apresenta-se na tabela 2, por ordem decrescente no que diz respeito à classificação atribuída pela respetiva base de dados. No total, a amostra é constituída por quinze revistas (sete publicadas cujo o primeiro editor tem endereço institucional no Reino Unido, seis nos Estados Unidos da América (EUA) e dois na Austrália). Destas, 9 revistas foram encontradas em ambas as bases de dados (ver tabela 2).

O acesso às revistas científicas selecionadas para a subamostra internacional foi realizado através da Biblioteca do Conhecimento Online (B-on), entre Março e Maio de 2016.

Tabela 2 - Revistas científicas que constituem a subamostra internacional

Base de Dados		Classificação		Título da Revista Científica	País
		WoS	SVS		
WoS	SVS	8	1	International Journal of Human Resource Management	Reino Unido
WoS	SVS	9	2	Journal of Human Resources	EUA
WoS	SVS	6	3	Human Resource Management Review	Reino Unido
WoS	SVS	4	4	Human Resource Management	EUA
WoS	SVS	7	5	Human Resources for Health	Reino Unido
WoS	SVS	5	6	Human Resource Management Journal	Reino Unido
-	SVS	-	7	Research in Personnel and Human Resources Management	EUA
WoS	SVS	2	8	Human Resource Development Quarterly	EUA
WoS	SVS	1	9	Asia Pacific Journal of Human Resources	Austrália
WoS	SVS	3	10	Human Resource Development Review	EUA
-	SVS	-	11	Advances in Developing Human Resources	EUA
-	SVS	-	12	Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism	Reino Unido
-	SVS	-	13	International Journal of Human Resources Development and Management	Reino Unido
-	SVS	-	14	Human Resource Management International Digest	Reino Unido
-	SVS	-	15	Research and Practice in Human Resource Management	Austrália

Para identificar a literatura proveniente de fontes nacionais (tabela 3), procedeu-se à recolha de documentos científicos no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) e ao levantamento de teses de doutoramento, realizadas ou reconhecidas em Portugal através da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC). A recolha da subamostra nacional ocorreu em Junho de 2016.

Tabela 3 – Fornecedores de conteúdos que constituem a subamostra nacional

Ferramentas Nacionais de Recolha de Informação	País
Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal	Portugal
Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência	Portugal

Para a recolha de documentos científicos, tanto nas revistas internacionais como nos fornecedores nacionais de conteúdos, foi aplicado um filtro que consistiu na pesquisa através do termo “retention”/“retenção” no título ou nas palavras-chave dos documentos, pelo que se utilizou o “\*” com a finalidade de incorporar todas as variações léxicas da palavra retenção, como “retain”/“reter”. Para assegurar que a amostra de documentos científicos incidia apenas na problemática da retenção dos recursos humanos, foram recolhidos todos os documentos que integravam, cumulativamente, os termos “retention”/“retenção” e “employee”/ “colaborador” ou “worker”/“trabalhador” ou “person”/“pessoa” ou “human resource”/ “recursos humanos” ou “HR”/“RH” ou “firm”/“empresa” ou “staff”/“equipa”, em pelo menos um dos campos de pesquisa (título ou palavras-chave). De referir que a seleção dos termos teve por base a revisão da literatura e que a estratégia implementada teve o propósito de validar estudos escritos em português e em inglês.

Um dos princípios base da pesquisa consistiu em fixar um período temporal, pelo que optamos pela seleção de documentos publicados nos últimos 10 anos (entre 2006 e 2015). Esta seleção permitiu identificar o nº total de 188 documentos publicados.

Como critérios de seleção foram considerados: (1) publicação pelas fontes de informação selecionadas; (2) cumprimento dos critérios de pesquisa estabelecidos nas palavras-chave ou no título; e (3) data de publicação entre 2006 e 2015. Contudo, a admissibilidade dos documentos científicos também teve em conta dois critérios de exclusão: (1) acesso ao artigo; e (2) conteúdo sobre a retenção de pessoas.

O tratamento dos resultados obtidos foi realizado, inicialmente em MS Excel, no qual foram listados todos os documentos científicos obtidos na pesquisa. De cada artigo foi recolhido: o título, as palavras-chave, o país do primeiro autor, a sua filiação institucional, o número de citações anuais, o tipo de estudo, a amostra, os sujeitos e os principais contributos.

Para a análise das contribuições dos documentos, com o objetivo de uniformizar a linguagem utilizada e, deste modo, consolidar os dados, identificaram-se as categorias que melhor traduzem as opções metodológicas e as variáveis estudadas pelos documentos científicos, aplicável a todos os artigos. A partir da construção categorial de base construiu-se uma árvore hierarquizada de categorias e subcategorias.

Por último, o sistema categorial foi testado e validado através da classificação de uma amostra de 10% dos artigos por dois investigadores e especialistas em RH convidados para o efeito – juízes. Esta categorização das contribuições, assim como os termos utilizados nos títulos e nas palavras-chave dos documentos científicos foram introduzidos em MS Excel e, posteriormente, realizou-se a exportação destes dados para o *software* NVivo, de forma a utilizar as suas diversas funcionalidades. A construção e edição dos outputs em NVivo iniciou-se em Fevereiro de 2017 e terminou em Maio de 2017.

Por conseguinte, a partir da recolha e análise dos dados referidos, disponibilizamos no capítulo seguinte a consolidação desse conhecimento. Mais concretamente, apresentamos a trajetória, de ano a ano, da produção científica; o número de citações; as metodologias adotadas; os autores mais citados; os termos mais utilizados nas palavras-chave; a frequência das palavras presentes nos títulos; e as principais dimensões e contribuições da produção científica, nos últimos 10 anos, para a retenção das pessoas nas organizações.

De sublinhar que, nas fontes utilizadas, não foram encontrados estudos sobre a retenção de RH com a presente estrutura, metodologia, assim como com os objetivos propostos, sendo assim o 1º estudo a recorrer à revisão sistemática para recolha de publicações científicas num determinado período de tempo, conciliando o âmbito internacional e nacional.

### **2.3. Caracterização do Tipo de Produção Científica**

Com o objetivo de caracterizar a amostra, apresentamos as seguintes análises: (1) distribuição dos documentos pelas fontes de informação selecionadas, tanto na

subamostra internacional, como na subamostra nacional; e (2) categorização dos documentos.

A tabela 4 apresenta o número de documentos científicos recolhidos, através de cada fonte de informação, no que respeita à amostra nacional e à amostra internacional.

As fontes de informação, selecionadas com o intuito de estabelecer uma perspetiva do conhecimento científico internacional sobre o objeto de estudo, integram quinze revistas científicas e permitiram recolher 154 documentos científicos, representando 82% da informação global recolhida. Os resultados demonstram ainda que os documentos não estão distribuídos proporcionalmente pelas revistas científicas.

A partir da interpretação dos dados, verifica-se que determinadas revistas representam um papel predominante na divulgação do conhecimento científico sobre a retenção de pessoas ao longo do período de tempo estabelecido. Para esta classificação integram-se a “Human Resource Management International Digest”, a “Human Resources for Health” e o “International Journal of Human Resource Management”, na medida em que representam as três revistas científicas que publicaram mais documentos científicos. Por outro lado, do conjunto total de quinze revistas científicas incorporadas na amostra, quatro não publicaram qualquer produção científica sobre a retenção de pessoas.

Para compreendermos a perspetiva nacional selecionamos como fontes de informação a “Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência” (Base de dados - Doutoramentos realizados ou reconhecidos em Portugal) e o “Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal” que proporcionaram a recolha de 34 documentos científicos, representando globalmente 18% dos documentos da amostra. No entanto, os dados expostos na tabela 4 salientam que, entre 2006 e 2015, foi desenvolvida apenas uma tese de doutoramento realizada ou reconhecida em Portugal sobre retenção de pessoas.

No panorama global, a presente pesquisa resultou na identificação 375 autores de 188 documentos que desenvolvem a temática da retenção de pessoas, no período de 2006 a 2015, e estão categorizados com as seguintes designações: 154 artigos científicos, uma tese de doutoramento, quinze teses de mestrado, nove projetos/relatórios de estágio de mestrado, sete trabalhos científicos de licenciatura e dois trabalhos científicos de pós-graduação.

Tabela 4 - Distribuição dos documentos científicos por fonte de informação

<b>Representação global</b>	<b>Fontes de Informação</b>	<b>Artigos científicos</b>
<b>Amostra Internacional (n=154)</b>	Advances in Developing Human Resources	2
	Asia Pacific Journal of Human Resources	4
	Human Resource Development Quarterly	2
	Human Resource Development Review	1
	Human Resources for Health	31
	Human Resource Management	7
	Human Resource Management International Digest	72
	Human Resource Management Journal	4
	Human Resource Management Review	2
	International Journal of Human Resources Development and Management	3
	International Journal of Human Resource Management	22
	Journal of Human Resources	0
	Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism	4
	Research in Personnel and Human Resources Management	0
Research and Practice in Human Resource Management	0	
<b>Amostra Nacional (n= 34)</b>	Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência	1
	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal	33

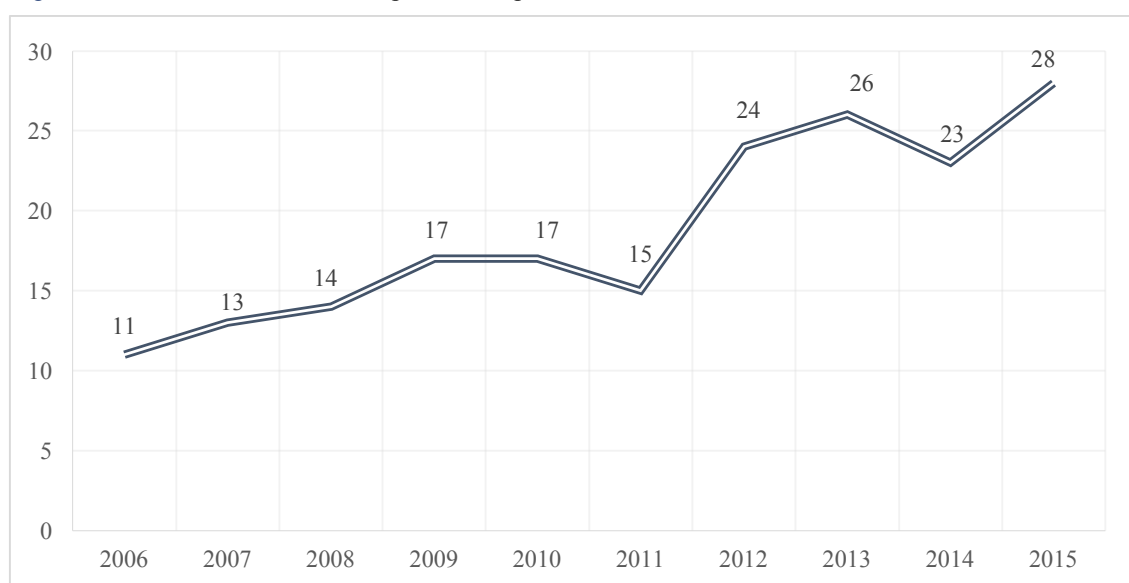
## Capítulo III – Resultados

### 3.1. Evolução da produção científica sobre a retenção de pessoas

A evolução da literatura científica sobre a retenção de pessoas é identificada através da análise: (1) em termos do número de documentos divulgados por ano, entre 2006 e 2015; e (2) em termos do número de citações realizadas por ano, entre 2006 e 2015.

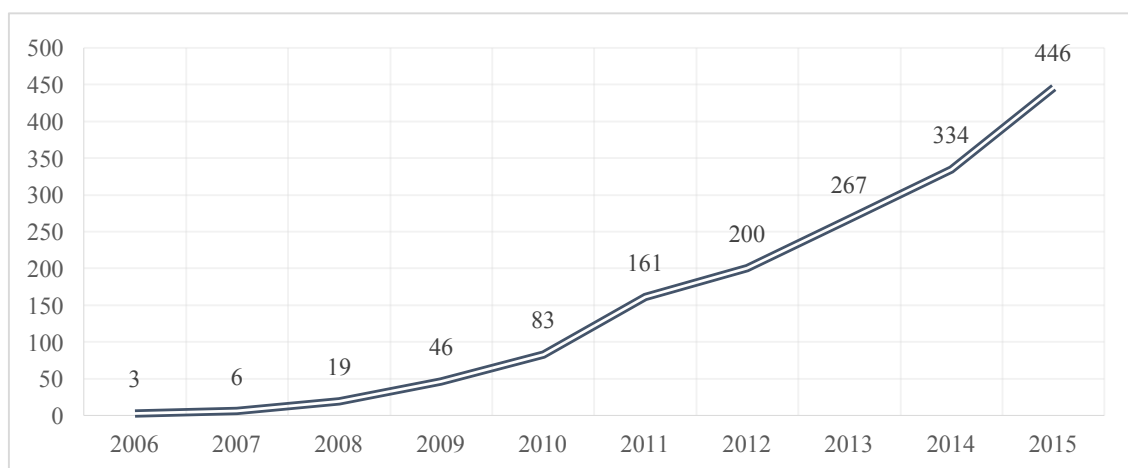
A figura 1 demonstra, na generalidade, um trajeto moderadamente crescente a nível do número de documentos produzidos sobre a retenção de pessoas. No início do período temporal estabelecido (2006), identificaram-se 11 documentos e, no fim (2015), 28 artigos, quase triplicando o número de publicações em dez anos.

Figura 1 - Nº de estudos científicos publicados por ano



A figura 2 valida o facto de o número de citações dos documentos científicos sobre a retenção de pessoas apresentar uma dinâmica análoga à trajetória da produção científica. Contudo, evidencia um percurso amplamente crescente, uma vez que em 2006 se identificam 3 citações e no ano de 2015 registam-se 446 citações, ou seja, verificam-se cerca de 149 vezes mais citações em 2015, comparativamente com 2006. Neste sentido, observa-se um aumento exponencial à referência científica das publicações sobre a retenção de pessoas, tanto a nível nacional como internacional.

Figura 2 - Nº de citações dos documentos científicos por ano versando a retenção de pessoas

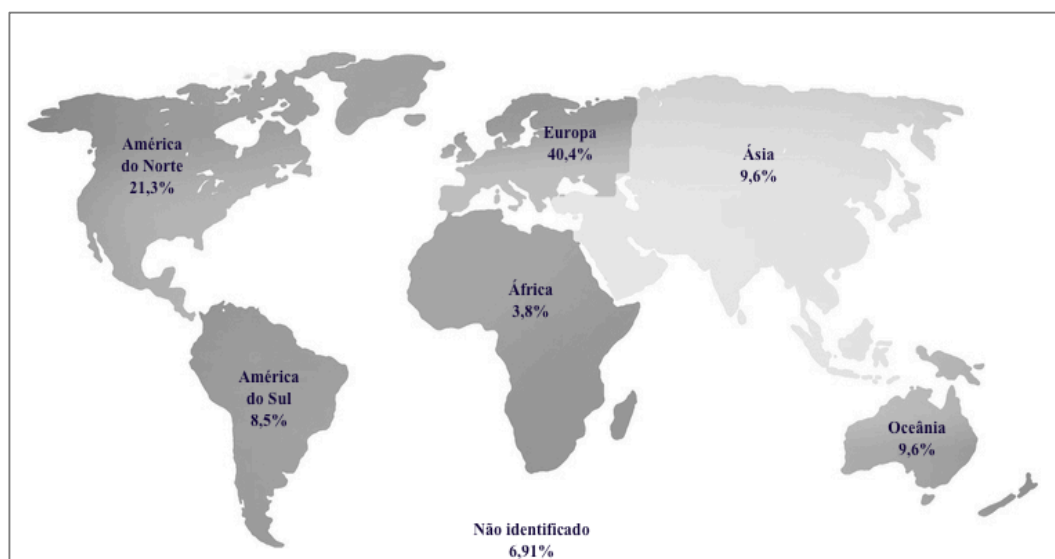


As figuras 1 e 2 comprovam que a produção da literatura científica sobre a retenção de pessoas tem vindo a movimentar-se por uma trajetória crescente e, em 2015, comparando com os anos anteriores, atingiu o melhor resultado de publicações dos últimos 10 anos.

A representatividade geográfica da literatura científica sobre a retenção de pessoas é identificada através da análise, (1) no âmbito global, no que se refere à distribuição dos documentos por Continente e (2) a nível mais específico, quanto à localização por país.

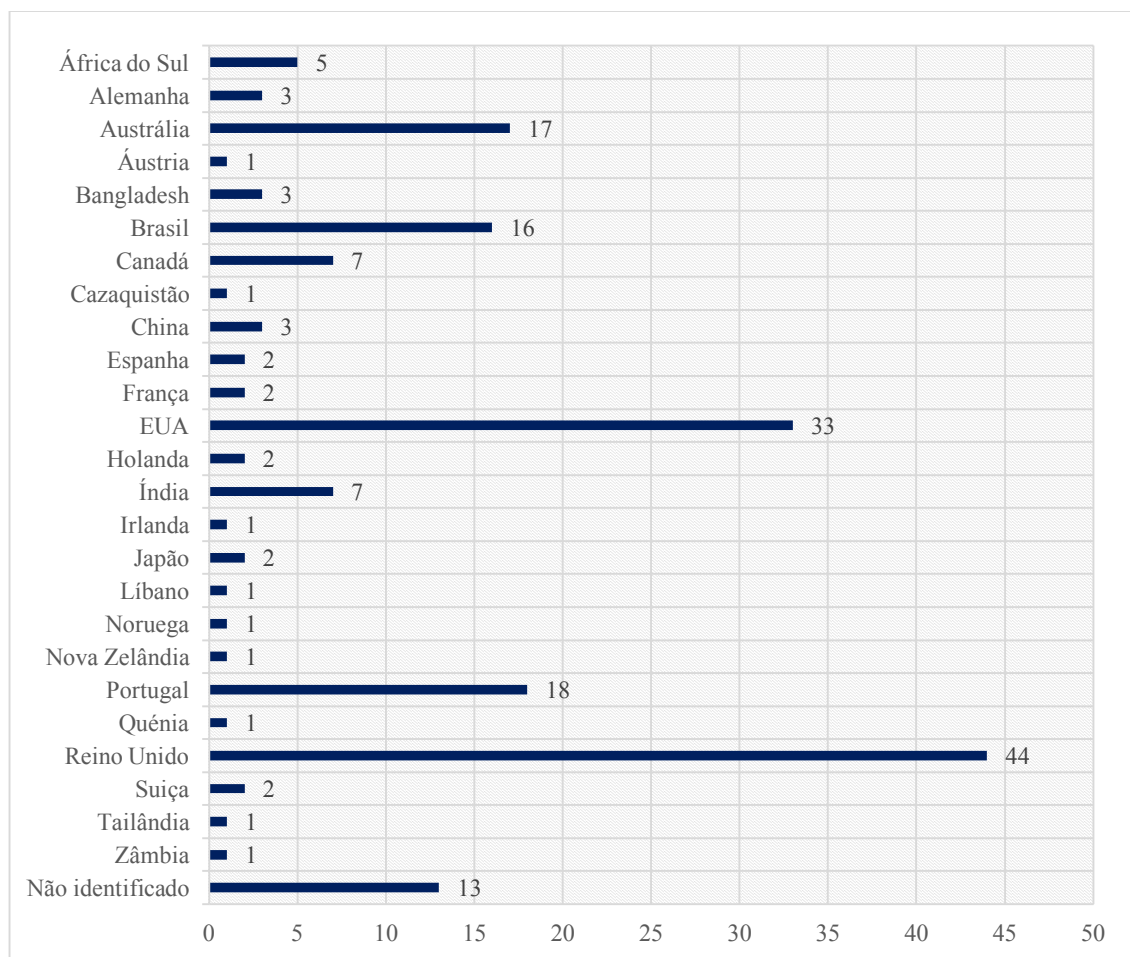
A figura 3 mostra a existência de uma representatividade mundial da amostra deste estudo. De modo mais concreto, obtivemos contributos científicos de autores de todos os Continentes habitáveis do mundo. Grande parte da literatura científica recolhida foi produzida por autores Europeus (40,4%). Seguem-se o Continente Americano (29,8%), a Ásia e a Oceania (ambos com 9,6%) e, por fim, África (3,8%).

Figura 3 - Distribuição dos artigos por localização continental do 1º autor



Numa ótica mais pormenorizada, a figura 4 revela que os autores dos documentos científicos sobre a retenção de pessoas se encontram localizados geograficamente por um total de 25 países. Porém, os países com maior representatividade (n=6) são o Reino Unido, os Estados Unidos da América, Portugal, Austrália, o Brasil e a Índia.

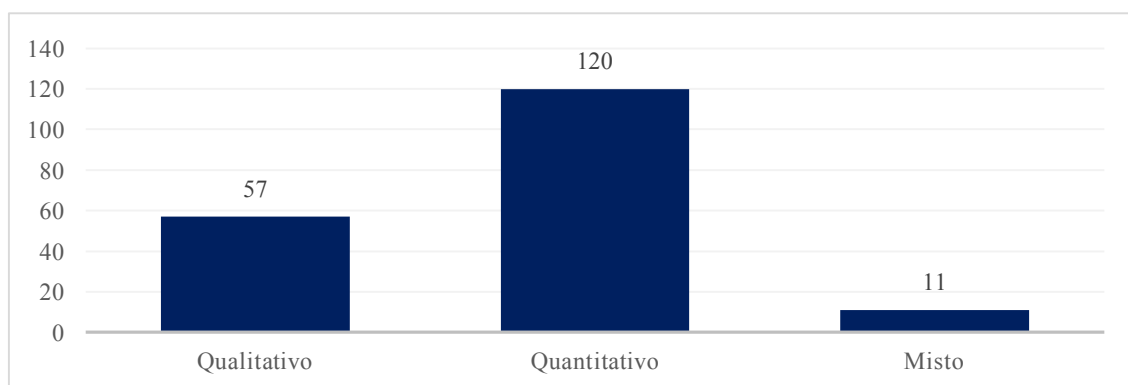
Figura 4 - Distribuição dos artigos por país do 1º autor



### 3.2. Caracterização da metodologia utilizada na produção científica sobre a retenção de pessoas

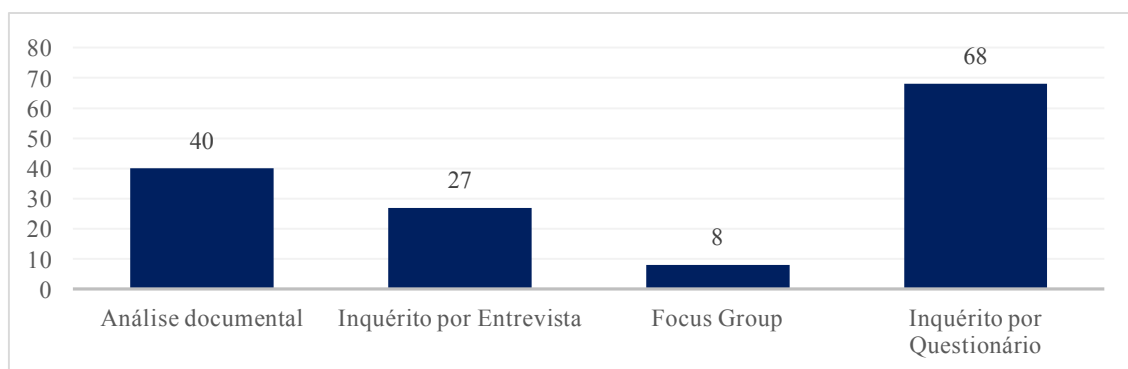
Com o intuito de descrever a metodologia adotada na literatura científica sobre a retenção de pessoas, a figura 5 mostra que o método quantitativo é predominante em estudos de retenção de pessoas, utilizado em 120 documentos (64%). Em segundo lugar apresenta-se o método qualitativo, isto é, privilegiado em 57 documentos (30%). Por fim, observa-se que o método misto foi utilizado em 11 documentos (6%), sendo o método menos frequente.

Figura 5 - Método metodológico utilizado nos documentos científicos



De modo a detalhar as opções metodológicas, a figura 6 expõe as técnicas metodológicas aplicadas. Contabilizaram-se todos os métodos que cada documento científico utilizou para a sua elaboração. A aplicação do questionário foi adotada em 68 documentos (36%), seguindo-se a análise documental em 40 documentos (21%), a entrevista em 27 documentos (14%) e o *focus group* em 8 documentos (4%).

Figura 6 - Técnicas de investigação utilizadas nos documentos científicos



De acordo com a taxonomia do portal Scielo (Scientific Electronic Library Online), identificou-se, também, uma elevada multiplicidade na tipologia dos documentos científicos: (1) artigos; (2) artigos de revisão; (3) resumos; (4) relatos de caso; (5) artigos-comentário (artigos descritivos sobre a visão pessoal do autor, com base na sua experiência prática); (6) outros (e.g. projetos, dissertações).

### 3.3. Relevância e qualidade da literatura científica sobre a retenção de pessoas

Para analisar a relevância dos documentos, recolhemos o número de citações de cada um dos 188 documentos científicos, escritos por um total de 375 autores. A tabela 5 apresenta os quinze autores mais citados e, portanto, os autores que são classificados como referências na área da retenção de pessoas. Dos documentos científicos recolhidos,

Hausknecht (2009) é o autor que obteve mais citações (167 citações), com a publicação de um estudo quantitativo sobre a retenção de pessoas.

Os dados salientam que os quinze autores mais citados representam 61,3% do número total de citações, mais concretamente 960 de um total de 1564 citações.

Quanto à localização geográfica dos quinze autores mais citados, constata-se que a sua distribuição ocorre por vários países (EUA, Austrália, Irlanda, Bangladesh, Índia, China, Espanha, Alemanha e Reino Unido) e, conseqüentemente, distribuídos por quatro Continentes (América, Oceania, Europa e Ásia).

Quanto à opção metodológica, constata-se que os documentos científicos produzidos pelos autores mais citados (n=15) abrangem os três métodos metodológicos, pelo que o método qualitativo é utilizado por 47% dos autores, o quantitativo por 40% e o misto por 13%. Além disso, este conjunto de documentos utilizou quatro técnicas metodológicas na totalidade, ou seja, o inquérito por questionário (47%), a análise documental (40%), o inquérito por entrevista (13%) e o *focus group* (13%).

Tabela 5 - Top-15 dos autores mais citados

1º Autor	Ano de Publicação	País do 1º autor	Filiação Institucional	Metodologia (método e técnica)	Nº de citações
Hausknecht	2009	EUA	Cornell University, ILR School	Quantitativa (questionário)	167
Henderson	2008	Austrália	Australian Agency for International Development	Qualitativa (análise documental)	113
Kraimer	2009	EUA	University of Iowa	Quantitativa (questionário)	102
Manafa	2009	Irlanda	Centre for Global Health, Trinity College, University of Dublin	Qualitativa (entrevista; focus group)	77
Shacklock	2009	Austrália	Griffith University	Mista (entrevista; focus group; questionário)	65
Sheehan	2006	Austrália	Monash University	Quantitativa (questionário)	51
Shen	2009	EUA	School of Management, Boston University	Qualitativa (análise documental)	49
Rahman	2010	Bangladesh	International Centre for Diarrhoeal Disease Research	Mista (análise documental; questionário)	48
Sullivan	2008	EUA	College of Business, Bowling Green State University	Qualitativa (análise documental)	48
Devi	2009	Índia	KL University	Qualitativa (análise documental)	48
Lam	2009	China	The Hong Kong Polytechnic University	Quantitativa (questionário)	46
Reiche	2007	Espanha	IESE Business School, University of Navarra	Qualitativa (análise documental)	43
Holtbrügge	2010	Alemanha	University of Erlangen-Nuremberg	Quantitativa (questionário)	40
Kaplan	2011	EUA	Saint Louis University	Quantitativa (questionário)	32
Woodruffe	2006	Reino Unido	Human Assets Ltd	Artigo de opinião, sem recurso a técnicas científicas de análise empírica	31

### 3.4. Termos utilizados na produção científica sobre retenção de pessoas

Nesta secção são apresentados os resultados a partir da análise de conteúdo ao título e às palavras-chave dos documentos científicos da amostra do estudo. Neste âmbito foram realizadas análises aos termos estrangeiros e aos termos escritos na língua portuguesa.

Na seleção dos principais termos em inglês utilizados nos documentos (tabelas 6 e 7), aplicou-se o critério de frequência mínima verificada em 10 documentos científicos. Na identificação e seleção dos principais termos portugueses empregues pelos documentos (tabelas 8 e 9), e uma vez que a amostra nacional é mais reduzida, aplicou-se o requisito de obrigação de frequência em pelo menos 5 documentos científicos.

Na íntegra, fazem parte dos títulos escritos em inglês 642 palavras diferentes. A tabela 6 apresenta vinte palavras e constata-se que ‘retention’ é a palavra mais utilizada nos títulos dos documentos científicos. As palavras seguintes, nomeadamente ‘employee’, ‘health’, ‘talent’, ‘workers’, ‘management’ e ‘practices’, caracterizam o objeto de estudo dos documentos científicos e têm a frequência relativa acumulada de, aproximadamente, 16%.

Tabela 6 – Principais termos ingleses utilizados nos títulos dos documentos científicos

Palavra	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)	Frequência relativa acumulada (%)	Família de palavras
retention	92	5,62%	5,62%	retention, retain, retaining, retains
employee	50	3,05%	8,67%	employee, employees
health	28	1,71%	10,38%	health
talent	26	1,59%	11,97%	talent, talents
workers	23	1,40%	13,37%	worker, workers
management	22	1,34%	14,71%	management, managers, managing
practices	20	1,22%	15,93%	practice, practices, practicing
resource	18	1,10%	17,03%	resource, resources
recruitment	18	1,10%	18,13%	recruit, recruiting, recruitment
development	13	0,79%	18,92%	developing, development, developments
human	13	0,79%	19,71%	human
rural	13	0,79%	20,50%	rural
study	13	0,79%	21,29%	study
job	12	0,73%	22,02%	job
work	12	0,73%	22,75%	work, working
staff	11	0,67%	23,42%	staff
factors	10	0,61%	24,03%	factor, factors
best	10	0,61%	24,64%	best
firm	10	0,61%	25,25%	firm, firms
effect	10	0,61%	25,86%	effect, effective, effectively, effects

Finalizando a análise dos termos em inglês, os documentos científicos apresentam o total de 423 palavras-chave diferentes. Na tabela 7 apresentam-se os 26 termos que pertencem ao grupo das palavras-chave mais utilizadas e têm a frequência relativa acumulada de aproximadamente 50%.

‘Retention’ é o termo predominante, pelo que é utilizado nas palavras-chave em inglês de 140 documentos científicos. Por ordem decrescente, seguem-se as palavras-chave ‘employee’ (n=81), ‘management’ (n=66), ‘human’ (n=64) e ‘resource’ (n=63).

Tabela 7 – Principais termos ingleses utilizados nas palavras-chave dos documentos científicos

Palavra	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)	Frequência relativa acumulada (%)	Família de palavras
retention	140	8,74%	8,74%	retention, retaining
employee	81	5,06%	13,80%	employee, employees
management	66	4,12%	17,92%	management, managers, managing
human	64	4,00%	21,92%	human
resource	63	3,94%	25,86%	resource, resources
recruitment	40	2,50%	28,36%	recruitment
development	36	2,25%	30,61%	developing, development
turnover	31	1,94%	32,55%	turnover
health	27	1,69%	34,24%	health
organizational	27	1,69%	35,93%	organizational
talent	24	1,50%	37,43%	talent, talents
job	19	1,19%	38,62%	job
satisfaction	18	1,12%	39,74%	satisfaction
performance	16	1,00%	40,74%	performance
workers	16	1,00%	41,74%	worker, workers
intentions	15	0,94%	42,68%	intent, intention, intentions
training	14	0,87%	43,55%	training
practices	14	0,87%	44,42%	practice, practices
work	13	0,81%	45,23%	work, working
career	12	0,75%	45,98%	career, careers
age	11	0,69%	46,67%	age, aged, ageing, aging
rural	11	0,69%	47,36%	rural
skills	10	0,62%	47,98%	skill, skilled, skills
attraction	10	0,62%	48,60%	attraction
awards	10	0,62%	49,22%	awards
culture	10	0,62%	49,84%	cultural, culture

Através da análise dos títulos escritos em 34 documentos científicos pertencentes à amostra nacional, foi contabilizado um total de 123 palavras diferentes. A palavra ‘retenção’ foi a mais utilizada (n=22), conforme mostra a tabela 8. Posteriormente, os termos ‘empresa’ (n=10), ‘talentos’ (n=10), ‘gestão’ (n=9) e ‘estudo’ (n=7) são as palavras-chave escritas em português com os valores de frequência mais elevados.

Tabela 8 – Principais termos portugueses utilizados nos títulos dos documentos científicos

Palavra	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)	Frequência relativa acumulada (%)	Família de palavras
retenção	22	5,43%	5,43%	retenção
empresa	10	2,47%	7,90%	empresa, empresas
talentos	10	2,47%	10,37%	talento, talentos
gestão	9	2,22%	12,59%	gestão
estudo	7	1,73%	14,32%	estudo
humanos	6	1,48%	15,80%	humano, humanos
atração	6	1,48%	17,28%	atração
práticas	6	1,48%	18,76%	práticas
recursos	6	1,48%	20,24%	recursos
organizações	5	1,23%	21,47%	organizações

Nos documentos científicos que contêm palavras-chave escritas em português foi possível identificar um total de 109 termos diferentes. Conforme mostra a tabela 9, ‘retenção’ é a palavra-chave dominante (n=28), seguindo-se ‘gestão’ (n=20), ‘humanos’ (n=16), ‘talento’ (n=16) e ‘recursos’ (n=14).

Na tabela 9 observam-se, ainda, como palavras-chave principais, 11 termos que representam aproximadamente 40% de frequência relativa acumulada.

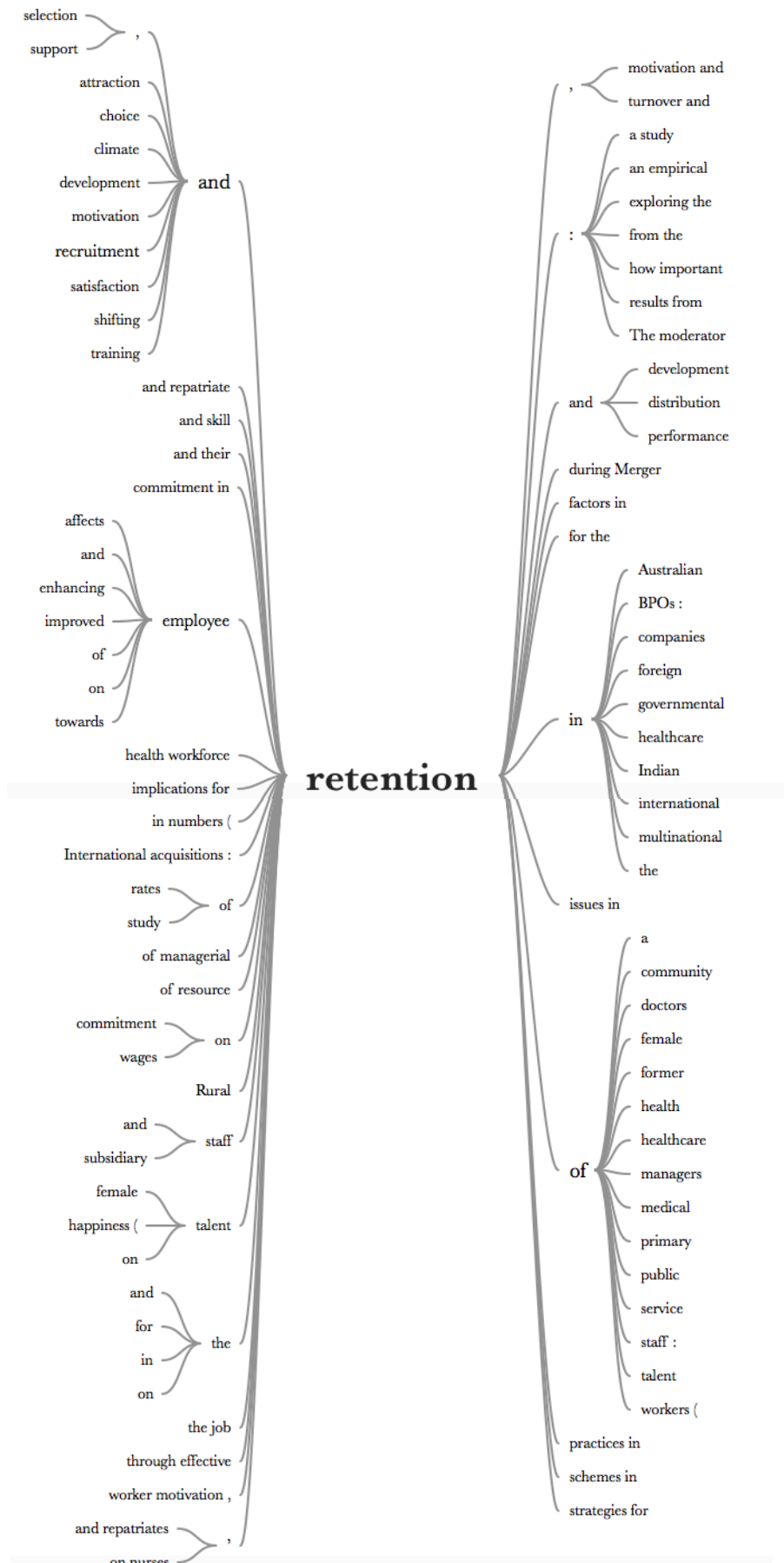
Tabela 9 – Principais termos portugueses utilizados nas palavras-chave dos documentos científicos

Palavra	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)	Frequência relativa acumulada (%)	Família de palavras
retenção	28	8,48%	8,48%	retenção
gestão	20	6,06%	14,54%	gestão
humanos	16	4,85%	19,39%	humano, humanos
talento	16	4,85%	24,24%	talento, talentos
recursos	14	4,24%	28,48%	recursos
atração	8	2,42%	30,90%	atração
peçoal	7	2,12%	33,02%	peçoal
empresas	6	1,82%	34,84%	empresas
organizacional	6	1,82%	36,66%	organizacional
administração	5	1,52%	38,18%	administração
desenvolvimento	5	1,52%	39,70%	desenvolvimento

Adicionalmente, pretendemos identificar os termos que surgem frequentemente ligadas à palavra mais utilizada em inglês (‘retention’) e em português (‘retenção’). As figuras 7 e 8 apresentam a informação da seguinte forma: do lado esquerdo apresentam-se os termos mais utilizados antes da palavra em análise e do lado direito encontram-se os termos mais utilizados depois da palavra em análise; a predominância dos termos ligados à palavra em análise é maior quanto maior for o tamanho de letra.

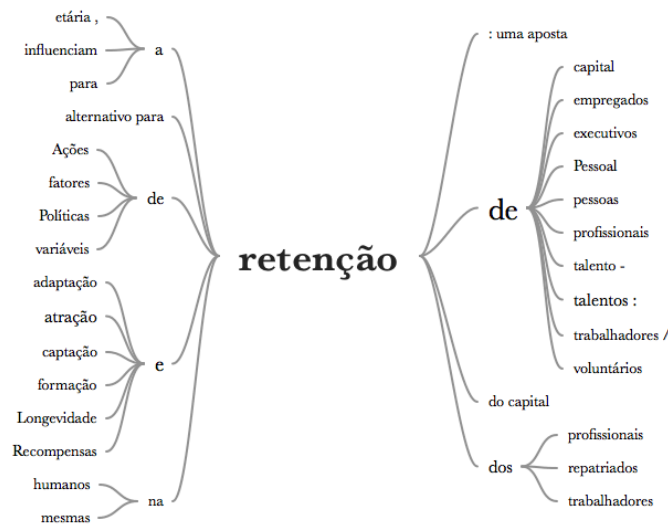
Na análise das ligações à palavra ‘retention’, apresentada na figura 7, identificam-se 4 principais padrões: (1) o termo ‘and’ antes de ‘retention’ para se referir à associação a outras problemáticas, por exemplo, ‘recruitment / selection / attraction / development / satisfaction / climate **and retention**’; (2) a expressão ‘employee’ antes de ‘retention’, ou seja, ‘**employee retention**’; (3) a palavra ‘of’ após ‘retention’, nomeadamente ‘**retention of** community / female / healthcare / managers / talento / workers’; (4) o termo ‘in’ depois de ‘retention’, exemplificando ‘**retention in** Australian / companies / Indian / international / multinacional’.

Figura 7 – Árvore de ligações à palavra ‘retention’



A figura 8 apresenta a análise das ligações da palavra ‘retenção’, encontraram-se dois principais padrões: (1) a palavra ‘de’ antes de ‘retenção’, mais especificamente ‘ações / fatores / políticas e variáveis **de retenção**’; (2) a palavra ‘de’ após ‘retenção’, para se referir à população em análise, nomeadamente ‘**retenção de** capital / empregados / executivos / pessoal / pessoas / profissionais / talento(s) / trabalhadores / voluntários’.

Figura 8 – Árvore de ligações à palavra ‘retenção’



Com a finalidade de conhecer o vocabulário mais utilizado no âmbito da produção científica sobre a retenção de pessoas, a figura 9 apresenta uma nuvem com as 100 palavras mais utilizadas dos excertos retirados dos documentos científicos, relativos às contribuições sobre a retenção de pessoas.

A palavra predominante é ‘colaboradores’, repetindo-se 384 vezes. Depois, surgem os termos ‘trabalho’ (317 repetições), retenção (179 repetições), organização (172 repetições), desenvolvimento (153 repetições), carreira (125 repetições), empresa (117 repetições), formação (101 repetições), organizações (97 repetições), resultados (90 repetições).



### 3.5.1. Retenção dos colaboradores

Dos 83 documentos científicos que apresentam conteúdo sobre a retenção dos colaboradores, 49 apresentam evidências sobre os fatores conducentes à retenção e 80 apresentam evidências sobre as práticas de GRH promovidas para reter os colaboradores.

Os fatores de retenção dos colaboradores incluídos nos 49 documentos científicos são especialmente fatores organizacionais (doze categorias referidas por 63 documentos no total), fatores de natureza individual (oito categorias associadas a 45 referências no total), ligados à função (sete categorias e 24 referências); e fatores de contexto (quatro categorias e oito referências). Na tabela 10 apresentam-se as categorias que constituem os fatores explicativos da retenção dos colaboradores.

Tabela 10 – Fatores explicativos da retenção dos colaboradores

Fatores organizacionais (N=63)	Fatores de natureza individual (N=45)
Boa relação com o superior hierárquico (n=25) Boa relação com os colegas de trabalho (n=9) Condições de trabalho (n=7) Compromisso com a GRH (n=6) Imagem externa positiva (n=3) Mercado de atuação (n=3) Responsabilidade social (n=2) Estrutura hierárquica (n=2) Estabilidade contratual (n=2) Administração (n=2) Conjetura económica interna favorável (n=1) Dimensão (n=1)	Comprometimento organizacional efetivo (n=17) Satisfação no trabalho (n=11) Fatores demográficos (n=5) Interesses individuais (n=4) Personalidade (n=3) Eficácia profissional (n=2) Independência financeira (n=2) Relevância da vida profissional (n=1)
R E T E N Ç Ã O	
Fatores ligados à função (N=24)	Fatores de contexto (N=8)
Desafio (n=6) Possibilidade de aplicar as competências (n=5) Significado do trabalho (n=5) Autonomia (n=3) Responsabilidade (n=2) Gosto do conteúdo funcional do trabalho (n=2) Conhecimento técnico das TI utilizadas (n=1)	Localização geográfica (n=5) Estruturas de representação coletiva dos colaboradores (n=1) Contexto social (n=1) Conjetura económica do país desfavorável (n=1)

**Legenda:** N/n representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

N representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na categoria de fatores

n representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na subcategoria de fatores

O grupo dos fatores organizacionais parece ser o que apresenta mais predominância na influência da retenção (N=63), especialmente uma boa relação com o superior hierárquico (n=25). Segundo os documentos científicos que referenciaram este fator, uma boa relação com o superior hierárquico é suportada pela confiança demonstrada no colaborador, pelo reconhecimento e pelas competências de gestão de

pessoas do superior (isto é, apoio, o feedback e o compromisso com a aprendizagem e objetivos do colaborador), pelo respeito e integridade e pela liderança eficaz. Seguem-se algumas ilustrações indicativas.

“Os colaboradores são livres para fazer perguntas, apresentar ideias e desafiar as decisões da gestão.” – **Artigo nº 89**

“Ampliar o elogiar onde o elogio é merecido, muitas vezes, requer uma quantidade insignificante de tempo ou de energia por parte de um superior hierárquico, mas o benefício emocional para o membro da equipa pode ser enorme.” – **Artigo nº 152**

“Também indicaram que o feedback construtivo é bem-vindo.” – **Artigo nº 101**

“Isso exige respeito pelos funcionários e integridade ao lidar com eles. Essas qualidades sempre terão fortes associações com a retenção dos melhores e mais brilhantes talentos.” – **Artigo nº 118**

“Enfatiza a importância de uma boa liderança, tratando todos como iguais (...).” – **Artigo nº 130**

O grupo de fatores organizacionais sugere, igualmente, que a organização melhora a capacidade de reter os seus colaboradores quando existe uma boa relação com os colegas de trabalho (n=9), nomeadamente a existência de proximidade entre pares:

“(…) ter relações significativas com os pares e colegas de trabalho (...).” – **Artigo nº133**

Nos fatores organizacionais de retenção também se destacam as condições de trabalho oferecidas (n=7), concretamente infraestruturas, equipamentos, recursos e orçamento; e o compromisso da organização com a GRH (n=6), ou seja, a orientação, o foco e o comprometimento da gestão de topo com a gestão de pessoas.

“(…) as condições de trabalho refletidas no ambiente físico.” - **Artigo nº 88**

“Obter uma declaração pública de compromisso do presidente executivo e do conselho sobre a importância de manter o talento através do desenvolvimento de boas práticas de gestão de pessoas.” – **Artigo nº 152**

Uma parte significativa dos documentos científicos com conteúdo sobre a retenção dos colaboradores atribuí as razões de permanência à natureza individual dos colaboradores (N=45). A título de exemplo, o comprometimento organizacional efetivo (n=17), isto é, a motivação e a dedicação do colaborador perante a organização; a satisfação no trabalho (n=11) definida pela perceção de justiça e equidade organizacional; e os fatores demográficos (n=5) (antiguidade, escolaridade, função, género, idade, nacionalidade e raça) influenciam a decisão do profissional permanecer, conforme mostram as seguintes informações:

“(…) a motivação e dedicação são geralmente consideradas como recursos críticos, pois o comprometimento dos profissionais (...) com as suas organizações deve superar os requisitos formais.” – **Artigo nº 62**

“Os colaboradores com maior satisfação no trabalho têm menos probabilidade de deixar o seu empregador.” – **Artigo nº 87**

“Encontramos uma relação significativa entre nacionalidade e a permanência. A permanência era a mais alta nos chineses ultramarinos, moderada nos japoneses/ coreanos, e mais baixa nas empresas ocidentais.” – **Artigo nº 71**

Os fatores ligados à função (N=24) estão alicerçados sobretudo no desafio (n=6) caracterizado pelo nível técnico e enriquecedor das tarefas; na possibilidade de o

colaborador aplicar as suas competências (n=5); e no significado do trabalho (n=5), designadamente o propósito, a importância e o valor do trabalho para a organização e/ou para a comunidade, explicitado nos exemplos seguintes:

“(…) receber o trabalho num domínio mais desafiador e mais técnico. Na verdade, o trabalho estimulante veio no topo dos cinco fatores de retenção.” – **Artigo nº 133**

“(…) a perceção de um colaborador de que estão a usar efetivamente as suas competências.” – **Artigo nº117**

“Sensibilizar o colaborador sobre a importância de seu trabalho. Os colaboradores (…) querem sentir orgulho pelos resultados atingidos.” – **Artigo nº 90**

Ainda, segundo os resultados, o fator de contexto (N=8) mais determinante na retenção dos colaboradores é a localização geográfica (n=5), ao nível do país, região, cidade:

"Os resultados apontam que as principais variáveis que influenciam a permanência destes funcionários atualmente são a localização da empresa (...)." – **Artigo nº186**

A respeito das práticas de GRH impulsionadas para a retenção dos colaboradores, os 80 documentos enunciaram um total de 59 práticas. A partir das 59 práticas de GRH, na tabela 11 identificamos as catorze práticas mais referidas, pelo que as recompensas extrínsecas, as oportunidades de desenvolvimento de competências e um portfólio de benefícios atrativo ocupam o 1º, 2º e 3º lugares, respetivamente.

Tabela 11 – TOP-14 das práticas de GRH promovidas na retenção global dos colaboradores

TOP	Prática de GRH
1	Recompensas extrínsecas (n=26)
2	Oportunidades de desenvolvimento de competências (n=18)
3	Portfólio de benefícios atrativo (n=17)
4	Política de compensação justa (n=15)
5	Diagnóstico das práticas de retenção adequadas (n=14)
6	Práticas de retenção ajustadas à gestão de talentos (n=13)
7	Procedimentos de planeamento e preparação de carreira (n=13)
8	Comunicação interna eficaz (n=12)
9	Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (n=12)
10	Oportunidades de evolução de carreira (n=11)
11	Desenvolvimento da coesão cultural (n=11)
12	Bom ambiente de trabalho (n=11)
13	Orientação do desenvolvimento para as necessidades individuais (n=10)
14	Avaliação do ajuste pessoa-organização (n=8)

**Legenda:** n representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

A partir das principais práticas de GRH implementadas para melhorar a taxa de retenção global, observamos práticas associadas a diversos processos de RH: Gestão da Compensação (e.g. recompensas extrínsecas), Desenvolvimento Profissional (e.g. oportunidades de desenvolvimento de competências), Gestão da Retenção (e.g.

diagnóstico das práticas de retenção adequadas), Cultura Organizacional (e.g. comunicação interna eficaz), Recrutamento e Seleção (e.g. avaliação do ajuste pessoa-organização).

### 3.5.2. Retenção dos colaboradores por setor de negócio

No grupo de 45 documentos científicos que apresentam resultados sobre a retenção de acordo com a área profissional, identificamos a análise de quatro setores diferentes: (1) saúde (29 documentos); (2) TI (oito documentos), (3) área comercial e serviço de *call center* (quatro documentos); (4) hotelaria e restauração (quatro documentos).

A tabela 12 contabiliza onze fatores explicativos da retenção, comuns entre as várias áreas profissionais. Neste âmbito, o grupo de fatores organizacionais foi o referenciado por mais documentos científicos (N=24), representado pela boa relação com o superior hierárquico (n=17) e com os colegas de trabalho (n=4). A imagem externa positiva da organização (n=3) também se identifica como um fator de retenção comum. Estes três fatores foram identificados em, pelo menos, dois setores de negócio.

Tabela 12 – Fatores explicativos da retenção dos colaboradores comuns nos diferentes setores de negócio

	COMERCIAL E SERVIÇO DE CALL CENTER	HOTELARIA E RESTAURAÇÃO	SAÚDE	TI	T O T A L
<b>Fatores organizacionais</b>					<b>24</b>
Boa relação com o superior hierárquico	N=2		N=10	N=5	17
Boa relação com os colegas de trabalho			N=2	N=2	4
Imagem externa positiva			N=1	N=2	3
<b>Fatores de natureza individual</b>					<b>22</b>
Fatores demográficos	N=1		N=7	N=2	9
Comprometimento organizacional efetivo	N=1	N=1	N=3	N=2	7
Satisfação no Trabalho		N=2	N=3	N=1	6
<b>Fatores ligados à função</b>					<b>5</b>
Desafio	N=1			N=2	3
Significado do trabalho			N=1	N=1	2
<b>Fatores de contexto</b>					<b>4</b>
Localização geográfica		N=1	N=1		2
Conjetura económica favorável			N=1	N=1	2

**Legenda:** N representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

O grupo de fatores de natureza individual foi também referenciado por uma parte considerável dos documentos científicos (N=22), mais concretamente: os fatores

demográficos (n=9), como por exemplo a idade, o sexo, a raça e a naturalidade; o comprometimento organizacional efetivo (n=7); e a satisfação no trabalho (n=6) parecem ser determinantes na decisão de ficar para os colaboradores, em pelo menos três das áreas profissionais analisadas.

Na análise dos fatores de retenção transversais, também foram identificados fatores ligados à função (N=5) que são comuns a mais do que uma das áreas profissionais, onde se destaca o desafio da função (n=3) garantido, por exemplo, através da requisição de competências mais exigentes, assim como o significado do trabalho (n=2).

Nos fatores de contexto (N=4), os resultados propõem a localização geográfica (n=2) como importante na retenção dos colaboradores, bem como a conjuntura económica do país favorável (n=2), uma vez que contribui para a diminuição da emigração.

A tabela 13 demonstra os nossos resultados acerca dos fatores de retenção específicos de cada área profissional, isto é referenciados somente numa das áreas.

Na área comercial e no serviço de *call center*, os resultados demonstram que os fatores específicos da retenção incidem nos fatores organizacionais (N=2), nomeadamente na estabilidade contratual e no mercado de atuação da organização.

Na área de hotelaria e restauração, os fatores de retenção que parecem diferenciar-se das outras áreas em análise são os fatores de contexto (N=1), especificamente a receção de gratificações monetárias dos clientes, bem como, os fatores organizacionais (N=1), isto é, a decisão organizacional de aplicar taxas de serviço aos clientes.

Na saúde, verifica-se que o grupo de fatores de contexto (N=16) destaca-se por ser o mais característico desta área, particularmente o emprego duplo (emprego no setor privado e no setor público); a independência financeira; a proximidade entre o local de residência e o local de trabalho; as normas político-legais, como a legislação favorável, as políticas de apoio e o financiamento da saúde; a existência de estruturas de representação coletiva dos profissionais de saúde; as questões sociais (e.g. bem-estar social); as organizações concorrentes serem menos competitivas; a qualidade da educação infantil; segurança; e o tamanho significativo da população da área geográfica onde se localiza a organização.

O gosto do conteúdo funcional do trabalho e a possibilidade de aplicar as competências adquiridas foram razões ligadas à função (N=2) associadas à decisão de permanência dos profissionais de saúde.

A retenção dos profissionais de saúde parece ser também fundamentada pelos fatores organizacionais (N=16), isto é, a uma estrutura hierárquica descentralizada; ao

compromisso da organização com a GRH; à existência de parcerias público-privadas. Contudo, neste grupo dos fatores organizacionais, uma das razões que mais se destaca, e demonstrada nos nossos resultados, como uma das mais determinantes na decisão de permanência dos profissionais de saúde, diz respeito às condições de trabalho facultadas (n=12), que incidem na qualidade das infraestruturas, no acesso a tecnologias de informação, nos equipamentos clínicos, medicamentos e energia elétrica, bem como, no horário de trabalho a tempo inteiro.

Por fim, na área de TI, os documentos associam a retenção global sobretudo a fatores ligados à função (N=2). Em concreto, os profissionais de TI parecem apreciar a autonomia e a exposição a uma rede de contactos que a função proporciona.

Tabela 13 – Distribuição dos tipos de fatores na retenção dos colaboradores, segundo os setores de negócio

		ÁREA PROFSSIONAL			
		COMERCIAL E CALL CENTER	HOTELARI A E RESTAURA ÇÃO	SAÚDE	TI
F A T O R E S	NATUREZA INDIVIDUAL			<b>N=4</b> Emprego duplo (n=2) Independência financeira (n=1) Local de residência próximo do local de trabalho (n=1)	
	CONTEXTO		<b>N=1</b> Gratificações monetárias voluntárias (n=1)	<b>N=12</b> Normas político-legais (n=5) Contexto social (n=2) Estruturas de representação coletiva dos colaboradores (n=1) Organizações concorrentes (n=1) Qualidade da educação infantil (n=1) Segurança (n=1) Tamanho significativo da população (n=1)	
	FUNÇÃO			<b>N=2</b> Gosto do conteúdo funcional do trabalho (n=1) Possibilidade de aplicar as competências (n=1)	<b>N=2</b> Autonomia (n=1) Exposição a uma rede de contactos (n=1)
	ORGANIZACIONAIS	<b>N=2</b> Estabilidade contratual (n=1) Mercado de atuação (n=1)	<b>N=1</b> Uso de taxas de serviço (n=1)	<b>N=16</b> Condições de trabalho (n=12) Compromisso com a GRH (n=2) Estrutura hierárquica (n=1) Parcerias (n=1)	

**Legenda:** N/n representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados  
N representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na categoria de fatores  
n representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na subcategoria de fatores

Analisando as práticas de GRH orientadas para a retenção dos colaboradores (tabela 14), no setor comercial e no serviço de *call center* destaca-se a implementação de um sistema de desempenho segundo a metodologia por objetivos. Segundo, os documentos científicos, os objetivos devem ser periódicos (e.g. mensais), no âmbito individual e em equipa, estar associados a recompensas e a sua comunicação deve ser feita com transparência.

As oportunidades de desenvolvimento de competências também são valorizadas pelos colaboradores comerciais e pelos operadores de *call center*, nomeadamente o desenvolvimento de competências técnicas importantes para atingir bons resultados (e.g. comunicação; condução de uma conversa; audição; compreensão; som e tom de voz).

Na gestão da compensação, as recompensas extrínsecas são muito valorizadas, principalmente os bónus, prémios, viagens e o pagamento de atividades de equipa.

Com os profissionais de hotelaria e restauração, identificam-se como principais práticas de retenção a criação de um bom ambiente de trabalho e a aplicação de técnicas de prevenção de futuras saídas (e.g. questionários para identificar que mudanças podem ser implementadas; análise dos motivos de *turnover*).

Para os profissionais de saúde a trabalhar nas organizações públicas em zonas rurais e/ou remotas é fundamental assegurar que existem recompensas extrínsecas (N=12), sobretudo o aumento da remuneração fixa e o benefício de subsídios especiais (e.g. subsídio rural, de risco, de transporte, de habitação), bem como a utilização dos incentivos/ remuneração variável (e.g. prémios). Todavia, as recompensas extrínsecas não são o único fator, pois é igualmente fundamental realizar um diagnóstico que permita identificar as práticas de retenção mais adequadas ao contexto organizacional (N=11), de acordo com os interesses e as expectativas dos profissionais de saúde. Por outro lado, é importante garantir oportunidades de desenvolvimento de competências técnicas e transversais (N=9) e, igualmente, oportunidades verticais e horizontais de evolução de carreira (n=7). Além disso, é relevante que os responsáveis pela GRH se certifiquem que a distribuição geográfica dos colaboradores é feita de forma equitativa (N=6), definindo critérios de seleção concretos. Também são práticas eficazes na retenção de profissionais de saúde, o acesso à educação formal (N=5) e um portfólio de benefícios atrativo (N=5), especialmente ao nível do alojamento e da saúde para a família. Destaca-se, também, a necessidade de implementar estratégias orientadas para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (e.g. moderação das horas extraordinárias e diminuição da carga de trabalho). Por outro lado, quanto maior for o nível de maturidade dos processos de RH

(ao nível das ferramentas e das atividades estratégicas utilizadas) maior será a capacidade de retenção das organizações públicas de saúde, em zonas rurais e remotas.

Quando o público-alvo da gestão de recursos humanos são os profissionais de TI, os nossos resultados sugerem a implementação de práticas que garantam oportunidades de evolução de carreira (N=4), através da promoção, e do crescimento dentro da própria função, a curto e a longo prazo. Destaca-se também a importância do desenvolvimento da coesão cultural organizacional (N=3), através da organização de eventos de cariz lúdico (jantares, *happy hours*, atividades outdoor, concursos, ...). As oportunidades de desenvolvimento de competências (N=3) parecem ser uma prática de retenção, evidenciada na valorização da qualidade e da quantidade da oferta formativa, assim como também um clima que proporcione um ambiente de constante aprendizagem.

Após a contratação dos colaboradores de TI, os resultados sugerem a implementação de práticas orientadas para a integração do novo colaborador (N=3). Por outro lado, ao nível da remuneração parece ser relevante analisar periodicamente os estudos de mercado e praticar uma remuneração competitiva face ao mercado, ou seja, uma remuneração que se encontre na média ou acima do valor que é praticado pelo mercado (N=3).

Tabela 14 – Práticas de GRH promovidas na retenção dos colaboradores nas áreas profissionais

COMERCIAL E SERVIÇO DE CALL CENTER	HOTELARIA E RESTAURAÇÃO	SAÚDE	TI		
N=2 Metodologia por objetivos Oportunidades de desenvolvimento de competências Recompensas extrínsecas	N=2 Bom ambiente de trabalho Técnicas de prevenção de futuras saídas	N=12 Recompensas extrínsecas	N=4 Oportunidades de evolução de carreira		
N=1 Aconselhamento e orientação Boas práticas na avaliação de desempenho Bom ambiente de trabalho Desenvolvimento da coesão cultural Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal Oportunidades de evolução de carreira Orientação do desenvolvimento para as necessidades individuais Política de compensação justa Práticas de retenção ajustadas à gestão de talentos Programas de desenvolvimento de chefias Recompensas intrínsecas Recrutamento interno	N=1 Comunicação interna eficaz Desenvolvimento da coesão cultural Entrevistas de saída Maturidade dos processos de RH Oportunidades de desenvolvimento de competências Oportunidades de evolução de carreira Portfólio de benefícios atrativo Práticas de retenção ajustadas à gestão de talentos Recompensas extrínsecas Remuneração competitiva no mercado de trabalho	N=11 Diagnóstico das práticas de retenção adequadas	N=3 Desenvolvimento da coesão cultural Oportunidades de desenvolvimento de competências Práticas de integração na organização Remuneração competitiva no mercado de trabalho		
		N=9 Oportunidades de desenvolvimento de competências			
		N=7 Oportunidades de evolução de carreira			
				N=6 Distribuição geográfica dos colaboradores equitativa	
				N=5 Acesso à educação formal Portfólio de benefícios atrativo	N=2 Aconselhamento e orientação Avaliação do ajuste pessoa-organização Bom ambiente de trabalho Encontros de acompanhamento do estado de adaptação Oportunidades de socialização
				N=4 Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal Maturidade dos processos de RH	
				N=3 Monitorização do processo de retenção Orientação do desenvolvimento para as necessidades individuais Processo de retenção estruturado formalmente Recompensas intrínsecas Remuneração competitiva no mercado de trabalho	
		N=2 Comprometimento com a segurança Descrição formal das funções	N=1 Acesso à educação formal Diagnóstico das práticas de retenção adequadas Entrevistas de saída Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal Maturidade dos processos de RH Portfólio de benefícios atrativo Práticas de atração de pessoas		
		N=1 Boas práticas na avaliação de desempenho Comunidade de GRH especializada no setor de atividade da organização Conduta ética Desenvolvimento da coesão cultural Prática de trabalho comunitário Práticas de atração de pessoas Práticas retenção globais Programas de trabalho comunitário Recrutamento externo Requisitos de admissão Responsabilização das chefias pela retenção dos seus subordinados			

**Legenda:** N representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

### 3.5.3. Retenção dos colaboradores no âmbito da diversidade humana

A retenção dos colaboradores no âmbito da diversidade humana é tratada por 32 documentos da amostra, o que permitiu subdividir os resultados em sete grupos heterogêneos de colaboradores das organizações: estrangeiros (quatro documentos); grupos étnicos minoritários (um documento); jovens (três documentos); mulheres (sete documentos); portadores de incapacidades (um documento); seniores (onze documentos), isto é, profissionais com idade a partir dos cinquenta anos; e voluntários (cinco

documentos). Os quinze fatores comuns na retenção destes grupos heterogêneos são apresentados na tabela 15.

Tabela 15 – Fatores explicativos da retenção comuns nos grupos heterogêneos

	ESTRANGEIROS	GRUPOS ÉTNICOS MINORITÁRIOS	JOVENS	MULHERES	PORTADORES DE INCAPACIDADES	SENIORES	VOLUNTÁRIOS	TOTAL
<b>Fatores organizacionais</b>								<b>19</b>
Boa relação com o superior hierárquico		N=1		N=3	N=1	N=2	N=2	9
Compromisso c/ a GRH				N=2		N=2		4
Condições de trabalho					N=1	N=1	N=2	4
Estabilidade contratual				N=1		N=1		2
<b>Fatores ligados à função</b>								<b>16</b>
Desafio		N=1	N=1	N=2		N=1	N=1	6
Responsabilidade		N=1		N=1			N=1	3
Significado do trabalho				N=2		N=1	N=4	7
<b>Fatores de natureza individual</b>								<b>15</b>
Comprometimento organizacional efetivo	N=1			N=1		N=2	N=1	5
Satisfação no trabalho		N=1				N=2	N=2	5
Considerações familiares	N=1			N=1			N=1	3
Independência financeira	N=1			N=1				2
<b>Fatores extratrabalho</b>								<b>4</b>
Fatores sociais				N=1			N=1	2
Localização geográfica				N=1	N=1			2

**Legenda:** N representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

No conjunto dos fatores organizacionais (N=19), a boa relação com o superior hierárquico (n=9) identifica-se como relevante para a continuidade dos colaboradores para a maioria dos grupos heterogêneos. Os documentos caracterizam este fator pelas competências de gestão de pessoas, o reconhecimento profissional, o respeito e a integridade do superior hierárquico.

Ainda no grupo de fatores organizacionais, os nossos resultados demonstram também que o compromisso com a GRH (n=4) e a estabilidade contratual (descrita pela segurança da permanência do vínculo) influencia a capacidade de retenção das mulheres e seniores. Por fim, as condições de trabalho (n=4) destacam-se nos portadores de incapacidades (e.g. instalações adequadas), nos voluntários (e.g. carga de trabalho equilibrada, horário de trabalho diurno) e nos seniores.

Entre os fatores ligados à função (N=16), os documentos nomeiam o desafio das tarefas (n=6) como um fator de retenção predominante nos grupos étnicos minoritários, jovens, mulheres, seniores e voluntários (e.g. a alocação a projetos de longa duração). A

responsabilidade (n=3) parece reter os grupos étnicos minoritários, as mulheres e os voluntários, e o significado do trabalho (n=7) mostra-se importante para as mulheres, os seniores e os voluntários.

Nos fatores ligados à natureza individual (N=15), o comprometimento organizacional efetivo (n=5), isto é, um nível significativo de compromisso e motivação evidencia-se como fator de retenção para os estrangeiros, as mulheres, os seniores e os voluntários. A satisfação do trabalho (n=5), nomeadamente a percepção da inexistência de discriminação, parece favorecer a retenção dos grupos étnicos minoritários, dos seniores e dos voluntários; enquanto as considerações familiares favoráveis (n=3) apresentam-se como relevantes para a permanência dos estrangeiros, das mulheres e dos voluntários. Finalmente, para os grupos estrangeiros e mulheres identifica-se a independência financeira (n=2), como um fator de retenção.

Na dimensão contextual (N=4), os resultados mostram que o contexto social (n=2) influencia a retenção das mulheres e dos voluntários. Por outro lado, a localização geográfica, particularmente o país, é identificada como um fator explicativo da continuidade das mulheres e dos portadores de incapacidades nas organizações.

Relativamente às diferenças explicativas de retenção nos grupos heterogéneos (tabela 16), identificam-se dezasete fatores diferenciadores da retenção dos jovens, das mulheres, dos portadores de incapacidades, dos seniores e dos voluntários. Não foram encontrados fatores diferenciadores da retenção dos estrangeiros e dos grupos étnicos minoritários.

Na natureza individual, o tipo de incapacidade dos portadores de incapacidades identifica-se como um fator que pode afectar a retenção. Os seniores parecem permanecer quando se verifica a eficácia na sua vida pessoal, a eficácia profissional, fatores demográficos, concretamente o género, e os interesses individuais. Por fim, para os voluntários é importante que o local de residência se encontre próximo da organização.

Ter uma função que garante a exposição a uma rede de contactos (n=1) tende a influenciar positivamente a retenção dos jovens. A possibilidade de aplicar no dia-a-dia laboral as competências adquiridas (n=1) identifica-se como um fator de retenção das mulheres. Os nossos resultados também reconhecem a autonomia efetiva (n=1) e a possibilidade de ser mentor de colaboradores juniores (n=3) como fatores relevantes na retenção dos seniores.

A preocupação da organização com a responsabilidade social (n=1) demonstra-se mediador da capacidade de retenção das mulheres; enquanto uma dimensão superior

(n=1) e o mercado de atuação (n=1) parecem influenciar a retenção dos colaboradores portadores de incapacidades. Por sua vez as ações/atitudes da administração (n=1) mostram-se importantes para a continuidade dos colaboradores seniores; enquanto a boa relação com os colegas de trabalho, nomeadamente a proximidade, é referida como um fator de retenção dos voluntários (e.g. a periodicidade do contacto com os restantes voluntários); e a qualidade das parcerias estabelecidas (n=1), isto é, o nível de organização, planeamento e estruturação podem refletir-se positivamente no aumento da taxa de retenção dos voluntários.

Tabela 16 – Fatores diferenciadores da retenção dos colaboradores dos grupos heterogéneos

GRUPOS HETEROGÉNEOS						
		JOVENS	MULHERES	PORTADORES DE INCAPACIDADES	SENIORES	VOLUNTÁRIOS
F A T O R E S	NATUREZA INDIVIDUAL			N=1 Tipo de incapacidade (n=1)	N=4 Eficácia pessoal (n=1) Eficácia profissional (n=1) Fatores demográficos (n=1) Interesses individuais (n=1)	N=1 Local de residência próximo da organização (n=1)
	FUNÇÃO	N=1 Exposição a uma rede de contactos (n=1)	N=1 Possibilidade de aplicar competências (n=1)		N=4 Autonomia (n=1) Mentoria dos colaboradores juniores (n=3)	
	ORGANIZACIONAIS		N=1 Responsabilidade social (n=1)	N=2 Dimensão (n=1) Mercado de atuação (n=1)	N=1 Administração (n=1)	N=2 Boa relação com os colegas de trabalho (n=1) Parcerias (n=1)

**Legenda: N/n representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados**

N representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na categoria de fatores

n representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na subcategoria de fatores

A tabela 17 apresenta 71 práticas de GRH que implementadas nas organizações podem aumentar a taxa de retenção dos colaboradores, no âmbito da diversidade humana. Registamos, particularmente, 14 práticas de GRH orientadas para os estrangeiros, 5 para os grupos étnicos minoritários, 4 para os jovens, 16 para as mulheres, 6 para os portadores

de incapacidades, 13 para os seniores e 13 para os voluntários. De seguida, apresentam-se as práticas mais referidas pelos documentos científicos, para cada grupo.

Destacando os estrangeiros, existem 4 principais práticas importantes para a sua retenção, nomeadamente o apoio na adaptação ao país de acolhimento; as oportunidades de evolução de carreira; a política de compensação justa; e as recompensas extrínsecas.

Orientando o foco para as práticas essenciais na retenção dos grupos étnicos minoritários, a existência de uma cultura organizacional é destacada como a prática que permite uma conduta ética. Na segurança e saúde no trabalho é importante a gestão de comportamentos de *bullying*. No desenvolvimento profissional devem-se assegurar oportunidades de desenvolvimento de competências, programas de desenvolvimento de chefias específicos e oportunidades de evolução de carreira.

Nos jovens, destaca-se a importância de práticas que aumentem o número de oportunidades de desenvolvimento de competências.

A retenção direcionada para as mulheres requer práticas que certifiquem a existência de aconselhamento e orientação, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e as oportunidades de desenvolvimento de competências. Consideram-se práticas complementares, todas as que estiverem ligadas ao comprometimento com a saúde, qualidade de vida e bem-estar, a conduta ética, as oportunidades de evolução de carreira e os procedimentos de planeamento e preparação de carreira.

Para a retenção dos colaboradores portadores de incapacidades, no processo do seu desenvolvimento profissional, é necessário, sobretudo, implementar práticas que proporcionem um ambiente adequado à aprendizagem, no que diz respeito às instalações, aos materiais didáticos e aos módulos de formação adequados; criar programas específicos de desenvolvimento de chefias, para aumentar a consciencialização dos supervisores sobre a condição dos colaboradores que possuem incapacidades; assim como também, se destaca, a necessidade de garantir a disponibilização de recursos digitais. No processo de Segurança e Saúde no Trabalho, o comprometimento com a saúde, qualidade de vida e bem-estar surge como uma prática primordial, nomeadamente as medidas de identificação e prevenção precoce de problemas de saúde e medidas de sensibilização dos colaboradores para adotarem um estilo de vida preventivo (e.g. sensibilização para o consumo de alimentos saudáveis). Na cultura organizacional é importante desenvolver uma conduta ética no que diz respeito à diversidade, bem como assegurar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, especificamente a flexibilidade dos horários de trabalho.

Na retenção dos seniores destaca-se a relevância de garantir uma conduta ética que proíba a discriminação etária e garanta a igualdade de oportunidades independentemente da idade (e.g. acesso à formação; orientação para um clima de diversidade etária; oportunidade para continuar a trabalhar na organização, após a idade de reforma); o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (e.g. possibilitar o trabalho a tempo parcial; limitar o nº de horas de trabalho; possibilitar o teletrabalho; oportunidade de ocupar funções com menos responsabilidades); e o comprometimento com a saúde, qualidade de vida e bem-estar (e.g. medidas de prevenção de doenças mentais e físicas; medidas de melhoria do estilo de vida, como o apoio na menopausa e os torneios desportivos); bem como a prática de assegurar oportunidades de desenvolvimento de competências para os seniores.

Finalmente, no que diz respeito à permanência dos voluntários é primordial existirem práticas relacionadas com as boas práticas na avaliação de desempenho, o diagnóstico das práticas de retenção adequadas e as recompensas extrínsecas. Entre outras práticas adicionais, evidenciam-se todas as que estão ligadas ao desenvolvimento da coesão cultural (e.g. Fallon & Rice, 2015) e às oportunidades de desenvolvimento de competências (e.g. Alam & Oliveras, 2014).

Tabela 17 – Práticas de GRH promovidas para a retenção dos grupos heterogéneos

<b>ESTRANGEIROS</b>	<p><b>N=2</b> Apoio na adaptação ao país de acolhimento Oportunidades de evolução de carreira Política de compensação justa Recompensas extrínsecas</p>		<p><b>N=1</b> Apoio à família do colaborador Apoio na adaptação à empresa de acolhimento Boas práticas na avaliação de desempenho Comunicação interna eficaz Parceria com os colaboradores no desenvolvimento profissional Portfólio de benefícios atrativo Práticas de atração de pessoas Práticas de retenção ajustadas à gestão de talentos Programas de desenvolvimento dos profissionais de RH Remuneração competitiva no mercado de trabalho</p>		
	<p><b>GRUPOS ÉTNICOS MINORITÁRIOS</b></p> <p><b>N=1</b> Conduta ética Gestão de comportamentos de bullying Oportunidades de desenvolvimento de competências Oportunidades de evolução de carreira Programas de desenvolvimento de chefias</p>				
<b>JOVENS</b>	<p><b>N=2</b> Oportunidades de desenvolvimento de competências</p>		<p><b>N=1</b> Avaliação do ajuste pessoa-função Oportunidades de evolução de carreira Técnicas de prevenção de futuras saídas Descrição formal das funções</p>		
	<p><b>N=3</b> Aconselhamento e orientação Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal Oportunidades de desenvolvimento de competências</p>	<p><b>N=2</b> Comprometimento com a saúde, qualidade de vida e bem-estar Conduta ética Oportunidades de evolução de carreira Procedimentos de planeamento e preparação de carreira</p>	<p><b>N=1</b> Gestão dos comportamentos de assédio Política de compensação justa Portfólio de benefícios atrativo Possibilidade de mudança da área profissional Possibilidade de realizar missões internacionais Programas de trabalho comunitário Programas de desenvolvimento de chefias Recompensas extrínsecas Responsabilização das chefias pela retenção dos seus subordinados</p>		
<b>MULHERES</b>	<p><b>N=1</b> Ambiente adequado à aprendizagem Comprometimento com a saúde, qualidade de vida e bem-estar Conduta ética Disponibilização de recursos digitais Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal Programas de desenvolvimento de chefias</p>				
	<p><b>N=6</b> Conduta ética Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal</p>	<p><b>N=4</b> Comprometimento com a saúde, qualidade de vida e bem-estar</p>	<p><b>N=3</b> Oportunidades de desenvolvimento de competências</p>	<p><b>N=2</b> Bom ambiente de trabalho Orientação do desenvolvimento para as necessidades individuais Possibilidade de mudança da área profissional</p>	<p><b>N=1</b> Acompanhamento periódico do desempenho do colaborador Aconselhamento e orientação Ambiente adequado à aprendizagem Oportunidades de evolução de carreira Parceria com os colaboradores no desenvolvimento profissional Procedimentos de planeamento e preparação de carreira</p>
<b>PORTADORES DE INCAPACIDADES</b>	<p><b>N=1</b> Ambiente adequado à aprendizagem Comprometimento com a saúde, qualidade de vida e bem-estar Conduta ética Disponibilização de recursos digitais Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal Programas de desenvolvimento de chefias</p>				
	<p><b>SENIORES</b></p> <p><b>N=6</b> Conduta ética Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal</p> <p><b>N=4</b> Comprometimento com a saúde, qualidade de vida e bem-estar</p> <p><b>N=3</b> Oportunidades de desenvolvimento de competências</p> <p><b>N=2</b> Bom ambiente de trabalho Orientação do desenvolvimento para as necessidades individuais Possibilidade de mudança da área profissional</p> <p><b>N=1</b> Acompanhamento periódico do desempenho do colaborador Aconselhamento e orientação Ambiente adequado à aprendizagem Oportunidades de evolução de carreira Parceria com os colaboradores no desenvolvimento profissional Procedimentos de planeamento e preparação de carreira</p>				
<b>VOLUNTÁRIOS</b>	<p><b>N=1</b> Ambiente adequado à aprendizagem Comprometimento com a saúde, qualidade de vida e bem-estar Conduta ética Disponibilização de recursos digitais Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal Programas de desenvolvimento de chefias</p>				
	<p><b>N=3</b> Boas práticas na avaliação de desempenho Diagnóstico das práticas de retenção adequadas Recompensas extrínsecas</p>	<p><b>N=2</b> Desenvolvimento da coesão cultural Oportunidades de desenvolvimento de competências</p>	<p><b>N=1</b> Aconselhamento e orientação Avaliação do ajuste pessoa-organização Encontros de acompanhamento do estado de adaptação Entrevistas de saída Oportunidades de socialização Práticas de atração de pessoas Práticas de integração na organização Seleção entre vários candidatos</p>		

**Legenda:** N representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

### 3.5.4. Retenção dos colaboradores em diferentes contextos organizacionais

Uma parcela da nossa amostra (n=8) obteve resultados sobre a retenção dos colaboradores em organizações de contextos concretos, em organizações em recessão económica (quatro documentos), organizações em fase de fusão e aquisição (três documentos) e organizações com uma cultura familiar (um documento).

Para os fatores de retenção válidos, tanto para os colaboradores das organizações com cultura familiar como para os colaboradores das organizações em recessão económica, identificamos a boa relação com o superior hierárquico (n=4), nomeadamente as competências de gestão de pessoas do superior hierárquico (e.g. capacidade de estabelecer, construir e manter uma relação sólida com o colaborador e a capacidade de ‘vender’ ao colaborador os benefícios de construir uma boa relação), o respeito e a integridade do superior hierárquico com o colaborador (e.g. cumprimento de todas as obrigações legais e morais), a liderança eficaz e a confiança demonstrada no colaborador.

Nos fatores de natureza individual, os nossos resultados verificam o efeito do comprometimento organizacional (n=2), tanto na retenção dos colaboradores das organizações em expansão física como das organizações em recessão económica. Este fator é definido pelos documentos pela motivação, lealdade e fidelidade do colaborador.

Tabela 18 – Fatores comuns explicativos da retenção dos colaboradores em diferentes contextos organizacionais

	CULTURA FAMILIAR	EXPANSÃO FÍSICA	FUSÃO E AQUISIÇÃO	RECESSÃO ECONÓMICA	TOTAL
<b>Fatores organizacionais</b>					<b>4</b>
Boa relação com o superior hierárquico	N=1		N=1	N=2	4
<b>Fatores de natureza individual</b>					<b>2</b>
Comprometimento organizacional efetivo		N=1		N=1	2

**Legenda:** N representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

Os resultados obtidos permitiram, igualmente, analisar os fatores diferenciadores da retenção dos colaboradores nos diferentes contextos organizacionais (tabela 19). A boa relação com os colegas (n=1) identifica-se como um fator explicativo da retenção dos colaboradores nas organizações em período de expansão física (e.g. o espírito de equipa e a compreensão do papel dos outros).

Em alternativa, nos fatores de contexto (e.g. a localização geográfica da organização) influenciam a retenção dos colaboradores em organizações em fase de fusão e aquisição.

No entanto, nos fatores ligados à função, o significado do trabalho para o colaborador revela-se como um motivo para os colaboradores permanecerem numa organização em recessão económica.

Tabela 19 – Fatores diferenciadores da retenção dos colaboradores em diferentes contextos organizacionais

CULTURA FAMILIAR	EXPANSÃO FÍSICA	FUSÃO E AQUISIÇÃO	RECESSÃO ECONÓMICA
N=0	<b>Fatores organizacionais (N=1)</b> Boa relação com os colegas de trabalho (n=1)	<b>Fatores de contexto (N=1)</b> Localização geográfica (n=1)	<b>Fatores ligados à função (N=1)</b> Significado do trabalho (n=1)

N representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na categoria de fatores  
n representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na subcategoria de fatores

Com os resultados obtidos é possível identificar 27 práticas de GRH que impulsionam a retenção dos colaboradores em organizações de diferentes contextos (tabela 20).

Tabela 20 – Práticas de GRH promovidas na retenção dos colaboradores nos diferentes contextos organizacionais

CULTURA FAMILIAR	EXPANSÃO FÍSICA	FUSÃO E AQUISIÇÃO	RECESSÃO ECONÓMICA
N=1 Práticas de atração de pessoas	N=1 Aconselhamento e orientação Bom ambiente de trabalho Comunicação interna eficaz Desenvolvimento da coesão cultural Oportunidades de desenvolvimento de competências Práticas de integração na função Programas de desenvolvimento de chefias Responsabilização das chefias pela formação dos seus subordinados	N=3 Práticas de retenção ajustadas à gestão de talentos	N=3 Comunicação interna eficaz
		N=2 Comunicação interna eficaz Recompensas extrínsecas	N=2 Oportunidades de desenvolvimento de competências Práticas de retenção ajustadas à gestão de talentos Programas de desenvolvimento de chefias Recompensas extrínsecas
		N=1 Oportunidades de desenvolvimento de competências Oportunidades de evolução de carreira Planeamento estruturado da mudança Envolvimento dos profissionais de GRH no processo de despedimento Definição de objetivos específicos para a redução de colaboradores	N=1 Conduta ética Desenvolvimento da coesão cultural Parceria com os colaboradores no desenvolvimento profissional Práticas de atração de pessoas Procedimentos de planeamento e preparação de carreira

**Legenda:** N representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

Assim, em organizações com cultura familiar foi identificada 1 prática e 1 referência. Nas organizações em expansão física foram identificadas 8 práticas e 8 referências. Nas organizações em fase de fusão e aquisição foram encontradas 8 práticas e 12 referências e, nas organizações em recessão económica identificamos 10 práticas e 16 referências.

Os nossos resultados evidenciam que nas organizações com cultura familiar há uma tendência para o investimento em práticas de atração de pessoas que, por sua vez, aumenta a capacidade de retenção dessas pessoas.

Para melhorar a sua capacidade de retenção, as organizações que estão numa fase de expansão física devem concentrar-se em implementar práticas que apoiem o colaborador a integrar-se na função. Devido ao seu contexto, também devem focar-se no processo de gestão da cultura organizacional. Isto é, o bom ambiente de trabalho, concretamente o ambiente de trabalho divertido e solidário, é valorizado; a comunicação interna eficaz, pelo que as reuniões periódicas das posições de chefia, da equipa e individuais, podem ser um instrumento eficaz; e o desenvolvimento da coesão cultural (e.g. alinhar os colaboradores com os valores da organização). É, igualmente, relevante o processo de desenvolvimento dos colaboradores e, de modo específico, práticas de aconselhamento e orientação através do *coaching*; oportunidades de desenvolvimento de competências utilizando como estratégia os *team-buildings*, os retiros e atividades práticas que possam ser úteis para o dia-a-dia laboral; programas de desenvolvimento específico de chefias, nomeadamente programas de formação de formadores, de modo a que as chefias adquiram competências para formar de forma eficaz os seus subordinados; e a responsabilização das chefias pela formação dos seus subordinados. Isto é, comprometer os superiores hierárquicos para identificarem, em conjunto com o colaborador, todas as suas necessidades específicas de formação.

Do conjunto de 8 práticas de GRH direcionadas para a retenção dos colaboradores nas organizações em fase de fusão e aquisição, destacam-se 3 práticas: (1) as práticas de retenção ajustadas à gestão de talentos (n=3), identificando quem possui as competências-chave para a organização e, deste modo, garantido que os colaboradores que permanecem são os que a organização quer reter; (2) a comunicação interna eficaz (n=2), isto é, salvaguardando que os colaboradores são notificados e envolvidos com frequência ao longo de todo o processo de mudança; (3) as recompensas extrínsecas (n=2), incidindo especialmente nos incentivos (e.g. bônus). Consideram-se práticas adicionais de retenção, as oportunidades de desenvolvimento de competências, as oportunidades de evolução de

carreira, o planejamento estruturado da mudança (definir a dimensão da mudança, pessoas responsáveis, tempo e orçamento), o envolvimento dos profissionais de GRH no processo de despedimentos e a definição de objetivos específicos para a redução dos colaboradores (por nível remuneratório e por área organizacional).

Para as organizações em recessão econômica apresenta-se um conjunto de 10 práticas de GRH para a retenção dos colaboradores, sendo realizadas 5 práticas predominantes: (1) a comunicação interna eficaz (n=3), considerada imprescindível para os colaboradores com vínculo a este tipo de organizações, uma vez que estes consideram que devem ser informados de todos os acontecimentos, sejam positivos ou negativos; (2) apesar dos reajustes econômicos inevitáveis, o investimento na formação deve ser preservado, de modo a assegurar que oferta de oportunidades de desenvolvimento de competências (n=2) e acresce a observação de que a possibilidade de desenvolver competências transversais é apreciada pelos colaboradores; (3) as práticas de retenção ajustadas à gestão de talentos (n=2), ou seja, a orientação para a retenção para os colaboradores indispensáveis à organização; (4) os programas de desenvolvimento de chefias (n=2); (5) as recompensas extrínsecas (n=2). Os nossos resultados reconhecem, ainda, outras práticas suplementares que também estimulam a retenção dos colaboradores nas organizações que estão em fase de recessão econômica, tais como, a conduta ética fundamentada na equidade interna; o desenvolvimento da coesão cultural, formando uma identidade cultural reconhecida/assumida por todos; a parceria com os colaboradores no seu desenvolvimento profissional, isto é, na identificação dos papéis e da evolução interna que os próprios ambicionam conquistar; as práticas de atração de pessoas; e os procedimentos de planejamento e preparação de carreira (e.g. formação em competências que o colaborador não necessita atualmente, mas que serão fundamentais no futuro, nas funções que irá assumir, conforme é visível resumidamente na tabela 20.

### 3.5.5. Retenção dos colaboradores no âmbito das missões internacionais

Para o tema das missões internacionais identificaram-se documentos científicos que incidem tanto na retenção dos expatriados (três documentos), como na dos repatriados (seis documentos).

A tabela 21 apresenta todos os fatores explicativos da retenção no âmbito das missões internacionais, entre os documentos que constituem a nossa amostra. Analisando as semelhanças, verificou-se a existência de cinco fatores de retenção, comuns na expatriação e na repatriação. O comprometimento organizacional efetivo (n=5) e a

percepção do custo significativo de deixar a organização (n=2) são fatores de natureza individual que facilitam a retenção dos expatriados e dos repatriados. Nos fatores de contexto, o país de acolhimento para a expatriação assume-se como um fator de retenção, não só para os expatriados, mas também para os repatriados. A boa relação com o superior hierárquico (n=5) e com os colegas de trabalho (n=2) assumem-se como fatores organizacionais de retenção comuns quer aos expatriados quer aos repatriados.

No que diz respeito às diferenças, por um lado os expatriados explicam a sua retenção pela vontade de realizar a missão internacional. Por outro lado, validaram-se treze fatores distintos que explicam a retenção dos repatriados. No grupo de fatores de natureza individual (n=9) identificaram-se seis categorias que, segundo os documentos científicos, explicam a permanência dos colaboradores após a missão internacional, concretamente as considerações por parte da família (e.g. aprovação da família, alteração do estado civil); a personalidade do colaborador, isto é, as suas características (e.g. comodismo); a satisfação no trabalho; os fatores demográficos (e.g. idade avançada; qualificações baixas); a gratidão pela missão facultada, bem como o desenvolvimento de problemas de saúde.

Os fatores ligados à função do repatriado (n=6) também ocupam uma posição importante na justificação para a retenção deste grupo de colaboradores, nomeadamente a possibilidade de aplicar as competências desenvolvidas na expatriação, a conquista de autonomia, o gosto do conteúdo funcional do trabalho, o grau de responsabilidade considerável e o significado do trabalho para o repatriado.

Os fatores organizacionais (n=5) são, igualmente, explicativos da retenção dos repatriados, sobretudo a conjuntura económica interna favorável, a estabilidade contratual, bem como, as missões serem de curta duração e o tipo de missão técnica ser predominante.

Por sua vez, a conjuntura económica favorável do país da empresa-mãe, assim como a precariedade do mercado de trabalho são fatores extratrabalho (n=3) que ajudam a compreender a retenção dos repatriados.

Tabela 21 – Fatores explicativos da retenção dos expatriados e dos repatriados

<p><b>Fatores de natureza individual (N=1)</b> Vontade de realizar a missão internacional (n=1)</p>	E	<p><b>Fatores de natureza individual (n=7)</b> Comprometimento organizacional efetivo (n=5) Percepção do custo de deixar a organização (n=2)</p>	R	<p><b>Fatores de natureza individual (N=9)</b> Considerações familiares (n=2) Fatores demográficos (n=1) Gratidão pela missão internacional facultada (n=1) Personalidade (n=2) Problemas de saúde (n=1) Satisfação no trabalho (n=2)</p>
	X		E	
	P		P	
	A		A	
	T	<p><b>Fatores organizacionais (N=3)</b> Boa relação com o superior hierárquico (n=5) Boa relação com os colegas de trabalho (n=2)</p>	T	<p><b>Fatores ligados à função (N=6)</b> Autonomia (n=1) Gosto do conteúdo funcional do trabalho (n=1) Possibilidade de aplicar as competências (n=2) Responsabilidade (n=1) Significado do trabalho (n=1)</p>
	R		R	
	I		I	
	A		A	<p><b>Fatores organizacionais (N=5)</b> Conjetura económica interna favorável (n=2) Duração curta da missão (n=1) Estabilidade contratual (n=1) Missão do tipo técnico (n=1)</p>
	D		D	
	O		O	
S	<p><b>Fatores de contexto (N=2)</b> País de acolhimento</p>	S	<p><b>Fatores de contexto (n=3)</b> Conjetura económica do país favorável (n=1) Precariedade do mercado de trabalho (n=1)</p>	

**Legenda:** N/n representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados  
N representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na categoria de fatores  
n representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na subcategoria de fatores

A nossa amostra permitiu, também, obter resultados sobre as práticas de GRH que motivam os expatriados e os repatriados a permanecerem nas organizações (tabela 22). Por conseguinte, aglomeramos 8 práticas de GRH que apoiam a retenção dos expatriados.

Uma das práticas está relacionada com a implementação geográfica da GRH, sugerindo a relevância de estratégias aplicadas a nível global e estratégias aplicadas apenas a nível local, consoante o contexto e as necessidades específicas.

É igualmente decisivo para a retenção dos expatriados, a seleção de responsáveis pela GIRH (Gestão Internacional de Recursos Humanos) que tenham realizado missões internacionais, de modo a garantir a efetiva sensibilidade para possíveis problemas, constrangimentos ou necessidades de uma experiência de destaque internacional. Além disso, destacam-se três práticas que a GIRH deve assegurar ao expatriado, (1) o aconselhamento e orientação através de técnicas como o *mentoring* e o *coaching*; (2) apoio na adaptação ao país de acolhimento antes da expatriação, envolvendo os membros da empresa subsidiária; (3) o apoio à família durante a fase de expatriação.

A cultura organizacional emerge como um processo vital na capacidade de retenção das organizações, pelo que os documentos da nossa amostra identificam três práticas principais: (1) a comunicação interna eficaz (e.g. reuniões globais frequentes, troca de conhecimentos, comunicação permanente); (2) orientação por uma conduta ética que especificamente procura eliminar possíveis choques étnicos entre os expatriados e os colaboradores do país de acolhimento; (3) a expansão da coesão cultural a nível global (e.g. através de viagens de colaboradores locais para a sede, para promover o alinhamento dos valores locais com os globais e a identificação com a organização global).

No que concerne ao auxílio da retenção dos repatriados, os nossos resultados permitiram-nos agrupar 19 práticas de GRH. Destaca-se a boa receção por parte da empresa de origem (n=2) na chegada do repatriado, o apoio à sua reintegração (n=4) que deve ser claramente preparado e em parceria com o colaborador; bem como, levar a cabo todos os procedimentos de preparação de carreira após o fim da missão internacional (n=4), isto é, definição do posto de trabalho adequado após a chegada do colaborador consoante o seu perfil profissional atual.

Os repatriados consideram também como preponderantes para a sua permanência na empresa práticas de GRH, como: as oportunidades de evolução de carreira (n=3) após a chegada (idealmente uma ascensão vertical); as recompensas extrínsecas suplementares (n=3) que sejam atrativas para os repatriados (salário e acesso a diversos subsídios, nomeadamente de repatriação, alojamento temporário, assistência fiscal, ...). São práticas complementares de retenção dos repatriados, existir um bom ambiente de trabalho e a possibilidade de realizar novas missões internacionais.

Por outro lado, constata-se que a implementação de diversas práticas antes e durante a expatriação, que facilitam o sucesso da missão internacional, têm influência na capacidade de retenção dos repatriados. Neste grupo de práticas evidencia-se o aumento da capacidade de retenção quando a equipa de profissionais responsáveis pela missão internacional é reduzida; com o investimento em profissionais de GIRH com experiência em missões internacionais; a avaliação do ajuste entre a pessoa e a função na seleção do expatriado, isto é, através de um método de seleção mais criterioso (e.g. escolha do candidato entre vários candidatos à expatriação e não o convite individual); a elaboração de um programa de preparação formal para a missão internacional, o apoio à família do colaborador; o apoio na adaptação à empresa de acolhimento e ao país de acolhimento; um portfólio de benefícios atrativo durante a expatriação (assegurar gastos com chamadas telefónicas, viagens ao país de origem para o expatriado e para a família); o

aconselhamento e orientação durante a expatriação (*mentoring* e *coaching*); a comunicação interna eficaz, entre a empresa-mãe e o expatriado, durante a expatriação; e a gestão das expectativas para depois do regresso, durante a fase concomitante à missão internacional, de modo a estabelecer expectativas realistas sobre a realidade após o fim da missão internacional, ao nível da vida profissional e pessoal.

Tabela 22 – Práticas de GRH promovidas na retenção dos expatriados e dos repatriados

EXPATRIADOS	REPATRIADOS
<b>N=1</b> Aconselhamento e orientação Apoio à família do colaborador Apoio na adaptação ao país de acolhimento Comunicação interna eficaz Conduta ética Desenvolvimento da coesão cultural Estratégias de GRH globais e locais Profissionais de GIRH com experiência em missões internacionais	<b>N=4</b> Apoio na reintegração Procedimentos de planeamento e preparação de carreira
	<b>N=3</b> Apoio à família do colaborador Comunicação interna eficaz Oportunidades de evolução de carreira Recompensas extrínsecas
	<b>N=2</b> Aconselhamento e orientação Avaliação do ajuste pessoa-função Boa receção por parte da empresa de origem Gestão das expectativas de regresso Profissionais de GIRH com experiência em missões internacionais Programa de preparação formal para a missão internacional
	<b>N=1</b> Apoio na adaptação à empresa de acolhimento Apoio na adaptação ao país de acolhimento Bom ambiente de trabalho Portfólio de benefícios atrativo Possibilidade de realizar novas missões internacionais Equipa de profissionais responsáveis pela missão internacional reduzida

**Legenda:** N representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

### 3.5.6. Retenção dos colaboradores por funções

Os resultados sobre a retenção de pessoas pela função que ocupam na organização são provenientes de nove documentos científicos. Estes documentos focam-se em diferentes tipos de funções: seis estudam as funções de liderança/chefia, dois as funções de nível intermédio e um as funções de nível operacional. Estes dados revelam que apesar dos resultados conduzirem à segmentação das funções em funções de liderança, técnicas e operacionais, existe uma orientação maior para investigações sobre a retenção de colaboradores que ocupam funções de liderança nas organizações.

Relativamente aos fatores de retenção similares (tabela 23), os nossos resultados mostram que a boa relação com o superior hierárquico (n=2) pode ser importante para a retenção, no caso das funções de liderança e das funções intermédias. Os nossos

resultados demonstram, ainda, que apesar de liderarem os seus subordinados, os colaboradores com posições de liderança também têm superior hierárquico e atribuem uma grande importância às suas competências de gestão de pessoas.

Tabela 23 – Fatores comuns explicativos da retenção dos colaboradores de acordo com a função

	FUNÇÕES			TOTAL
	LIDERANÇA	GESTÃO INTERMÉDIA	OPERACIONAIS	
<b>Fatores organizacionais</b>				<b>2</b>
Boa relação com o superior hierárquico	N=1	N=1	N=0	2

**Legenda:** N representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

Analisando a tabela 24, verificamos que a maioria dos fatores explicativos da retenção diz respeito às funções de liderança, principalmente aos fatores de natureza individual (n=7) que estão representados através de quatro categorias: o comprometimento efetivo com a organização, a eficácia organizacional (i.e. o sucesso do seu desempenho no trabalho), a satisfação no trabalho e os fatores demográficos (e.g. o aumento da idade).

Ao nível da função, o desafio da mesma (n=1) parece ser relevante, principalmente para os líderes com melhor desempenho. Os projetos específicos, os trabalhos especiais, e todas as formas de otimização do seu tempo e talento parecem ser as características das funções desafiantes para os líderes.

Os nossos resultados identificam que as funções de liderança, na decisão de permanecer, têm em conta a confiança e o empenhamento na administração da organização (n=1) e as condições de trabalho facultadas (n=1).

No que diz respeito à retenção dos colaboradores que ocupam funções de gestão intermédia ou operacionais, o nosso estudo não identificou fatores distintos de retenção.

Tabela 24 – Fatores diferenciadores explicativos da retenção dos colaboradores de acordo com a função

FUNÇÕES DE LIDERANÇA	FUNÇÕES DE GESTÃO INTERMÉDIA	FUNÇÕES OPERACIONAIS
<b>Fatores de natureza individual (N=7)</b> Comprometimento organizacional efetivo (n=2) Eficácia organizacional (n=2) Satisfação no trabalho (n=2) Fatores demográficos (n=1)	N=0	N=0
<b>Fatores organizacionais (N=2)</b> Administração (n=1) Condições de trabalho (n=1)		
<b>Fatores ligados à função (N=1)</b> Desafio (n=1)		

**Legenda:** N/n representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

N representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na categoria de fatores

n representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na subcategoria de fatores

A tabela 25 apresenta diversas práticas de GRH identificadas pelos documentos científicos como relevantes para a retenção das funções de liderança, de gestão intermédia e operacionais. As oportunidades de evolução de carreira, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, as oportunidades de desenvolvimento de competências e a remuneração competitiva no mercado de trabalho são práticas de GRH que parecem ser relevantes, tanto na retenção das funções de liderança como das funções técnicas.

Na retenção dos líderes, os procedimentos de planeamento e preparação de carreira, a aprovação dos amigos e familiares dos colaboradores como candidatos às vagas de emprego da organização, a avaliação do ajuste da pessoa-função e do ajuste da pessoa-organização, o bom ambiente de trabalho, o clima organizacional estimulante, a conduta ética e a utilização de uma metodologia de avaliação por objetivos identificam-se como práticas necessárias.

Para reter trabalhadores a exercer funções intermédias, os resultados evidenciam a importância de estratégias que garantam o acesso à educação formal, isto é, a facilitação de formação nacionalmente reconhecida (acreditada), bem como de boas práticas de avaliação de desempenho. Ao nível do sistema de compensações, parece ser valorizado o portfólio de benefícios atrativo, bem como a existência de recompensas extrínsecas (componente fixa e variável) e intrínsecas (e.g. a realização pessoal, a responsabilidade e o sentimento de competência).

Finalmente, na retenção das funções operacionais, parece ser fundamental estabelecer boas práticas de avaliação de desempenho e requisitos de admissão durante os processos de recrutamento.

Tabela 25 – Práticas de GRH promovidas na retenção dos colaboradores segundo as funções

FUNÇÕES DE LIDERANÇA	FUNÇÕES DE GESTÃO INTERMÉDIA	FUNÇÕES OPERACIONAIS
<p><b>N=2</b></p> <p>Oportunidades de evolução de carreira</p> <p>Procedimentos de planeamento e preparação de carreira</p>	<p><b>N=1</b></p> <p>Acesso à educação formal</p> <p>Boas práticas na avaliação de desempenho</p>	<p><b>N=1</b></p> <p>Boas práticas na avaliação de desempenho</p> <p>Requisitos de admissão</p>
<p><b>N=1</b></p> <p>Aprovação dos amigos e familiares dos colaboradores como candidatos</p> <p>Avaliação do ajuste pessoa-função</p> <p>Avaliação do ajuste pessoa-organização</p> <p>Bom ambiente de trabalho</p> <p>Clima organizacional estimulante</p> <p>Conduta ética</p> <p>Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal</p> <p>Metodologia por objetivos</p> <p>Oportunidades de desenvolvimento de competências</p> <p>Práticas de integração na função</p> <p>Práticas de integração na organização</p> <p>Práticas de retenção de talentos</p> <p>Programas de desenvolvimento de chefias</p> <p>Remuneração competitiva no mercado de trabalho</p>	<p><b>N=1</b></p> <p>Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal</p> <p>Oportunidades de desenvolvimento de competências</p> <p>Oportunidades de evolução de carreira</p> <p>Portfólio de benefícios atrativo</p> <p>Recompensas extrínsecas</p> <p>Recompensas intrínsecas</p> <p>Remuneração competitiva no mercado de trabalho</p>	

**Legenda:** N representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

### 3.5.7. Retenção dos colaboradores por dimensão da organização

O estudo da retenção dos colaboradores em organizações de acordo com a sua dimensão foi encontrado em sete documentos científicos da amostra, dos quais quatro estudam a retenção em PME's sem internacionalização e três em multinacionais.

Analisando, na tabela 26, os fatores de retenção das PME's e das multinacionais, verifica-se que os motivos de retenção exclusivos das PME's estão sobretudo ligados aos fatores de natureza individual (duas categorias identificadas com o total de cinco referências), ligados aos fatores organizacionais (duas categorias e duas referências), e à função (uma categoria e uma referência). Por outro lado, nas multinacionais não foram encontrados fatores únicos de retenção.

Na dimensão individual (N=5), a satisfação do colaborador no trabalho é o fator predominante da retenção nas PME's. Segue-se o comprometimento organizacional efetivo, isto é, a motivação e o compromisso efetivo do colaborador com a organização, como o segundo principal fator de natureza individual na retenção dos colaboradores nas PME's.

Ao nível organizacional (N=4), a boa relação com os colegas de trabalho (e.g. o espírito de equipa e a proximidade com os colegas de trabalho), a boa relação com o

superior hierárquico (e.g. as competências de gestão de pessoas do superior hierárquico) e as condições de trabalho são importantes para a retenção dos colaboradores nas PME's.

Nos fatores ligados à função (N=1), os colaboradores das PME's valorizam a autonomia e, no âmbito organizacional, as condições de trabalho concedidas.

A função enriquecida pelo desafio é considerada importante para o colaborador na decisão de permanecer, tanto nas PME's como nas multinacionais.

Tabela 26 – Fatores explicativos da retenção dos colaboradores nas PME's e nas multinacionais

<b>Fatores de Natureza Individual (N=5)</b> Satisfação no trabalho (n=4) Comprometimento organizacional efetivo (n=1)	<b>PME'S</b>	<b>Fatores ligados à função (N=2)</b> Desafio (n=2)	<b>MULTINACIONAIS</b>
<b>Fatores Organizacionais (N=4)</b> Boa relação com os colegas de trabalho (n=2) Boa relação com o superior hierárquico (n=1) Condições de trabalho (n=1)			
<b>Fatores Ligados à Função (N=1)</b> Autonomia (n=1)			

**Legenda:** N/n representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

N representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na categoria de fatores

n representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na subcategoria de fatores

Relativamente às práticas de GRH, diagnosticaram-se sete práticas que influenciam a permanência dos colaboradores nas PME's e onze práticas nas Multinacionais (tabela 27).

Os nossos resultados destacam, nas PME's, a importância de implementar estratégias que garantam que o colaborador concilia a vida profissional com a vida pessoal (e.g. flexibilidade de horários de trabalho, valores organizacionais de suporte). Na perspetiva das multinacionais, sublinha-se a importância de as práticas de retenção estarem alinhadas com a gestão de talentos, isto é, as práticas de retenção devem estar especialmente focadas nos colaboradores-chave da organização.

Identificaram-se outras práticas complementares, para a retenção dos colaboradores nas PME's, relacionadas com a Segurança e Saúde no Trabalho (comprometimento com a segurança), Cultura Organizacional (conduta ética), no Sistema de Compensação (níveis remuneratórios para as funções, política de compensação justa e recompensas extrínsecas) e no processo de retenção (práticas de retenção globais). Para as multinacionais, os resultados sublinham também algumas práticas suplementares incorporadas no Recrutamento e Seleção (recrutamento externo; avaliação do ajuste

pessoa-função; avaliação do ajuste pessoa-organização), no Acolhimento e Integração (atividades para receber o novo colaborador, como organização de uma visita guiada às instalações, e oportunidades de socialização), na Cultura Organizacional (clima organizacional estimulante) e no Desenvolvimento Profissional dos colaboradores (aconselhamento e orientação; oportunidades de desenvolvimento de competências e oportunidades de evolução de carreira).

Tabela 27 – Práticas de GRH promovidas na retenção dos colaboradores nas PME's e nas multinacionais

PME's	MULTINACIONAIS
N=2 Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	N=2 Práticas de retenção ajustadas à gestão de talento
N=1 Comprometimento com a segurança Conduta ética Níveis remuneratórios incorporados nas funções Política de compensação justa Práticas de retenção globais Recompensas extrínsecas	N=1 Aconselhamento e orientação Avaliação do ajuste pessoa-função Avaliação do ajuste pessoa-organização Clima organizacional estimulante Diagnóstico das práticas de retenção adequadas Oportunidades de desenvolvimento de competências Oportunidades de evolução de carreira Oportunidades de socialização Atividades para receber novo colaborador Recrutamento externo

**Legenda:** N representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

### 3.5.8. Retenção por geração

No que diz respeito às investigações científicas sobre a retenção das diferentes gerações de pessoas nas organizações, a nossa amostra apresenta cinco documentos científicos, tendo a geração Y (os *millennials*) como população alvo.

A geração Y abrange as pessoas que nasceram entre 1985 e 2000, tendo atualmente idades entre 17 e 32 anos e, por isso, pessoas que estão a ingressar pela primeira vez ou que ingressaram recentemente no mercado de trabalho. Portanto, quando abordamos a geração Y referimo-nos a uma parte significativa dos colaboradores das organizações atuais.

A tabela 28 apresenta quatro fatores organizacionais explicativos da retenção da geração Y (n=6): a boa relação com o superior hierárquico, desenvolvida através das competências de gestão de pessoas do superior hierárquico (e.g. *feedback* e capacidade de criar uma relação efetiva) e do reconhecimento da *performance* do profissional; o compromisso da organização com a GRH (a orientação para o cliente interno), a estrutura hierárquica achatada (i.e. constituída por poucos níveis hierárquicos), como também a preocupação com a responsabilidade social. Por fim, o desafio (e.g. alocação a projetos

gradualmente desafiadores) denomina-se por uma categoria de fatores de retenção ligados à função (N=1).

Tabela 28 – Fatores explicativos da retenção da geração Y

FATORES ORGANIZACIONAIS	FATORES LIGADOS À FUNÇÃO
<b>N=6</b> Boa relação com o superior hierárquico (n=2) Compromisso com a GRH (n=1) Estrutura hierárquica achatada (n=1) Responsabilidade social (n=1)	<b>N=1</b> Desafio (n=1)

**Legenda:** N/n representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados  
 N representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na categoria de fatores  
 n representa o número total de documentos científicos que identificam os resultados apresentados na subcategoria de fatores

No que concerne às práticas de GRH que devem ser implementadas para a retenção da geração Y (tabela 29), na GERH (gestão estratégica de recursos humanos) parece ser fundamental adotar uma orientação individualizada, que diferencie as práticas aplicadas de acordo com os interesses e as expectativas de cada colaborador.

Na cultura organizacional, a geração Y, também conhecida como *millennials*, aprecia as práticas que permitem o desenvolvimento da coesão cultural interna (e.g. definir valores organizacionais que sejam consistentes com os valores da geração Y) e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (e.g. opções de trabalho flexível, ao nível dos horários e do trabalho partilhado).

No sistema de compensações, as recompensas extrínsecas, não constituindo a principal razão de retenção ou *turnover* mostram que, para a geração Y, é importante a existência da componente da remuneração variável, bem como que esta componente esteja orientada para os resultados atingidos.

Tabela 29 – Práticas de GRH promovidas na retenção da geração Y

Práticas de GRH
<b>N=2</b> Aconselhamento e orientação Desenvolvimento da coesão cultural Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal Individualização das práticas de GRH Oportunidades de desenvolvimento de competências Procedimentos de planeamento e preparação de carreira Recompensas extrínsecas

**Legenda:** N representa o número de documentos científicos que identificam os resultados apresentados

No desenvolvimento profissional foram identificadas três práticas de GRH que podem ser implementadas para auxiliar as organizações na retenção dos *millennials*, particularmente a garantia da existência de aconselhamento e orientação (e.g. programas de *coaching* e *mentoring*), oportunidades de desenvolvimento de competências (e.g. formação em competências transversais e formação de reciclagem) e procedimentos de planeamento e preparação de carreira que definam a trajetória individual de carreira, a curto e longo prazos, de cada *millennial*.

## **Capítulo IV – Discussão e Conclusões**

Interpretando os resultados obtidos, a presente dissertação de mestrado apresenta uma abordagem metodológica pouco comum na área da GRH e, particularmente, na retenção – uma revisão sistemática que retrata a literatura publicada sobre a retenção nos últimos dez anos (2006-2015).

Ao longo da década em análise, a investigação científica demonstrou-se produtiva em termos de resultados fragmentados, pelo que este estudo integrou e racionalizou, numa teoria global, estes resultados específicos que foram validados por diferentes colaboradores e diversas organizações.

Concluimos que a investigação científica sobre a retenção reúne uma larga cobertura geográfica, mas é maioritariamente publicada na Europa e nos EUA. O método quantitativo é predominante nos estudos de retenção de colaboradores e os temas centram-se, principalmente, (1) na retenção ao nível global dos colaboradores, (2) na retenção dos colaboradores de acordo com o sector do negócio, (3) de acordo com as características demográficas e funções dos colaboradores, (4) o contexto organizacional e (5) no âmbito das missões internacionais.

Em resposta à pergunta de partida delineada nesta revisão sistemática (“quais as contribuições da ciência para a problemática da retenção dos colaboradores?”), este estudo revela a existência de múltiplos fatores explicativos da retenção de pessoas. Os fatores explicativos estão agrupados em fatores de natureza individual, fatores organizacionais, fatores ligados à função e fatores de contexto (extratrabalho).

Não obstante, os fatores organizacionais são os que mais afetam a retenção dos colaboradores, tanto no contexto português como internacional, nomeadamente o bom relacionamento com o superior hierárquico e com os colegas de trabalho. Este resultado pode ajudar a compreender o facto de uma das práticas de retenção destacada ser o bom ambiente de trabalho.

Existem práticas inerentes a diversos processos de recursos humanos que podem produzir melhores taxas de retenção dos colaboradores nas organizações. A esse respeito, o nosso estudo diverge da lógica do estudo de Chan e Kuok (2011) que identifica as recompensas extrínsecas como o principal fator de retenção. Porém, há literatura (e.g. North, 2008) que defende que as recompensas extrínsecas são importantes e, neste campo, as organizações devem posicionar-se acima ou na média dos valores das recompensas de mercado. Contudo, as recompensas extrínsecas isoladas não são eficazes, defendendo existir um conjunto de práticas, relacionando as recompensas extrínsecas (Holtbrügge *et al.*, 2010; Pollitt, 2012; Yamamoto, 2013; Mello, 2014) com o recrutamento e seleção, o

acolhimento e integração, o desenvolvimento profissional (gestão de desempenho, formação, evolução de carreira, ...), a gestão da mudança, a cultura organizacional, que está ao dispor das organizações e é extremamente valorizado pelos colaboradores.

O agrupamento dos resultados, permitiu identificar múltiplos fatores explicativos e práticas de RH comuns e específicos dos diferentes grupos. Esta abrangência de conhecimento possibilitou-nos concluir que, nas organizações devem-se aplicar práticas de retenção transversais aos colaboradores, refletidas nas características globais da organização e dos seus colaboradores. Mas, se as organizações pretendem maximizar a eficácia das práticas para reter as pessoas, os resultados obtidos sugerem que as organizações necessitam de implementar práticas de retenção específicas, isto é, orientadas para os interesses de cada colaborador. Práticas de GRH promotoras da retenção como, ‘diagnóstico das práticas de retenção **adequadas**’, ‘práticas de retenção **ajustadas** à gestão de talentos’, ‘orientação do desenvolvimento para as **necessidades individuais**’ vêm confirmar a necessidade de distinguir as práticas de retenção, de acordo com a organização, com o contexto e com a pessoa. Por conseguinte, identifica-se a necessidade de as organizações identificarem, periodicamente, os interesses dos colaboradores, tanto de uma forma global como particular.

Uma vez que se verificou que o que é valorizado para um colaborador pode não ser para os restantes, importa ainda referir que uma outra prática de retenção evidente foi o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Esta evidência confirma o facto de as pessoas, hoje em dia, parecer valorizarem cada vez mais o tempo que têm para representar outros papéis na sua vida, além do papel profissional.

Finalmente, a principal contribuição dos resultados, está na necessidade de consciencializar as organizações sobre a visão dos colaboradores relativamente à retenção e disponibiliza conhecimento sobre a forma de como as organizações podem lidar eficazmente com os desafios que advém da retenção das pessoas.

Outro contributo é a sensibilização para as vantagens de mais estudos centrados em revisões sistemáticas, uma vez que permite obter conclusões globais, através do acesso a um conhecimento abrangente (utilização de um período temporal significativo) e, ao mesmo tempo, privilegiando o uso de critérios de seleção das fontes.

Analisando criticamente a elaboração do presente estudo, também é possível considerar algumas limitações, nomeadamente a fragilidade dos resultados no que diz respeito a interpretações subjetivas, bem como a incapacidade de validade externa de alguns dos nossos resultados em que obtivemos acesso insuficiente a conhecimento. Isto

é, neste estudo a amostra é reduzida, nomeadamente em categorias como: (1) a retenção das diferentes gerações onde tivemos apenas acesso a estudos sobre a geração Y. Estudos futuros deverão privilegiar uma amostra de maior representatividade de documentos científicos sobre a geração que vai ingressar no mercado de trabalho (a geração Z); (2) a retenção nos diferentes contextos organizacionais, especialmente organizações de cultura familiar, pois constituem uma parte ainda muito significativa do tecido empresarial português; (3), a retenção nas diferentes funções dos colaboradores, concretamente as funções mais operacionais. Neste sentido, estas limitações emergem como sugestões de futuros estudos científicos bem como a validação dos nossos resultados, através de um estudo sistemático com meta-análise, de forma a encontrar significância estatística.

Não obstante, concluímos que, do ponto de vista académico, este trabalho possibilita o conhecimento da investigação sobre a temática da retenção e, para a prática, o principal contributo está na possibilidade de ajudar as organizações e os especialistas de RH a compreender a necessidade de atingir níveis superiores de retenção dos seus colaboradores, ao conhecerem os fatores que têm vindo a explicar a capacidade de retenção, bem como as práticas de GRH que obtiveram validade científica no apoio à retenção. Sendo um estudo no âmbito da revisão sistemática da literatura da retenção dos colaboradores, que privilegiou uma análise a documentos de natureza científica com evidências empíricas, quer do contexto português quer do contexto internacional, investigadores e interventores que atuam neste âmbito de GRH dispõem de informação que retrata globalmente a retenção de trabalhadores na última década.

Não havendo uma definição consensual para o conceito de retenção de colaboradores, é comum às diferentes definições que a retenção pressupõe a continuidade, manutenção ou permanência dos colaboradores numa organização.

## Referências Bibliográficas

- Abhayawansa, S., & Abeysekera, I. (2008). An explanation of human capital disclosure from the resource-based perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(1), 51-64.
- Alam, K., & Oliveras, E. (2014). Retention of female volunteer community health workers in Dhaka urban slums: a prospective cohort study. *Human Resources for Health*, 12(1), 1-11.
- Ali, M., Metz, I., & Kulik, C. T. (2015). Retaining a diverse workforce: the impact of gender-focused human resource management. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 580-599.
- Allen, D. G., Renn, R. W., Moffitt, K. R., & Vardaman, J. M (2007). Risky business: The role of risk in voluntary turnover decisions. *Human Resource Management Review*, 17, 305–318.
- Araújo, T. R. P. P., & Romão, M. G. M. (2012). *Retenção de capital intelectual no setor de tecnologia da informação de Brasília–DF* (Trabalho Científico de Licenciatura). UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, Brasília, Brasil.
- Bacon, F. (2005). *Novum organum, ou, verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza*. Nova Atlântida: Editora Nova Cultural.
- Bagga, G. (2013). How to keep the talent you have got. *Human Resource Management International Digest*, 21(1), 3-4.
- Baldwin-Evans, K. (2006). Hilton highlights link between staff loyalty and e-learning: Survey investigates value and usage of online portal. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 36-38.
- Bancaleiro, J. (2006). *Scorecard de capital humano*. Lisboa: Editora RH.
- Bandura, R., P., & Lyons, P., R. (2014) Short-term fixes fall short when it comes to keeping the best employees: Successful firms invest time, money and commitment in retention. *Human Resource Management International Digest*, 22(5), 29-32.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. 2009. The Global ‘War for Talent’. *Journal of International Management*, 15, 273–285.

Berry, M. (2007). Money talks (reward). *Human Resource Management International Digest*, 15(3).

Bonache, J. (2006). The compensation of expatriates: A review and a future research agenda. In G. K. Stahi & I. (Eds), *Bjorkman Handbook of Research in International Human Resource Management* (pp. 158-175). United Kingdom: Edward Elgar Publishing.

Bonilla, M. A. M. (2013). *Recompensas e retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.

Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.

Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *The Executive*, 5(4), 35-51.

Bradley, S., & McAuliffe, E. (2009). Mid-level providers in emergency obstetric and newborn health care: factors affecting their performance and retention within the Malawian health system. *Human Resources for Health*, 7(14), 1-8.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 199-212.

Camuffo, A., & Comacchio, A. (2005). Linking intellectual capital and competitive advantage: A cross-firm competence model for north-east Italian SMEs in the manufacturing industry. *Human Resource Development International*, 8(3), 361-377.

Cardy, R. L., Miller, J. S., & Ellis, A. D. (2007). Employee equity: Toward a person-based approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 17(2), 140-151.

Cardoso, T., Alarcão, I., & Celorico, J. A. (2010). *Revisão da literatura e sistematização do conhecimento*. Porto: Porto Editora.

Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill.

Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 91-108.

- Chan, S. H., & Kuok, O. M. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 421-441.
- Chaves, L. S. (2007). *Percepção da Área de Recursos Humanos Sobre Políticas e Ações de Retenção de Pessoal Adotadas na Indústria Metal-Mecânica na Região Norte de Santa Catarina* (Dissertação de Mestrado). Centro de Ciências da Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
- Chiang, C. F., Back, K. J., & Canter, D. D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118.
- Clarke, M., & Horton, R. (2001). Bringing it all together: Lancet-Cochrane collaborate on systematic reviews. *The Lancet*, 357(9270), 2067-2148.
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.
- Colomby, R. K. (2013). *Práticas de atração e retenção de voluntários em organizações do Terceiro Setor* (Trabalho Científico de Bacharelato). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, Brasil.
- Couto, I. D. C. C. D. (2014). *Should I stay or should I go? A percepção de discriminação etária, a retenção de trabalhadores e os desafios para os gestores de RH* (Dissertação de Mestrado). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão das empresas*. Lisboa: RH Editora.
- Davies, E. R. (2004). *Machine vision: theory, algorithms, practicalities*. Oxford: Morgan Kaufmann Publishers.
- Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4(2), 225-235.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (Eds.) (1994). The art and politics of Interpretation. *Handbook of Qualitative Research*, 1, 500-515.
- Devi, R. V. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3-4.

- Dormael, M. V., Dugas, S., Kone, Y., Coulibaly, S., Sy, M., Marchal, B., & Desplats, D. (2008). Appropriate training and retention of community doctors in rural areas: a case study from Mali. *Human Resources for Health*, 6(25), 1-8.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Ezulike, G. (2012). How to hold on to your key information-technology specialists: ... and the true cost of replacing them. *Human Resource Management International Digest*, 20(4), 21-23.
- Fairris, D. (2004). Internal labor markets and worker quits. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(3), 573-594.
- Fallon, B. J., & Rice, S. M. (2015). Investment in staff development within an emergency services organisation: comparing future intention of volunteers and paid employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 485-500.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-80.
- Goma, F. M., Murphy, G. T., MacKenzie, A., Libetwa, M., Nzala, S. H., Mbwili-Muleya, C., Rigby, J., & Gough, A. (2014). Evaluation of recruitment and retention strategies for health workers in rural Zambia. *Human Resources for Health*, 12(1), S1.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard Business Review*, 82(5), 92-101.
- Guba, E. G. (Ed.). (1990). *The paradigm dialog*. California: Sage publications.
- Haar, J. M., & White, B. J. (2013). Corporate entrepreneurship and information technology towards employee retention: a study of New Zealand firms. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 109-125.
- Hatcher, A. M., Onah, M., Kornik, S., Peacocke, J., & Reid, S. (2014). Placement, support, and retention of health professionals: national, cross-sectional findings from medical and dental community service officers in South Africa. *Human Resources for Health*, 12(14), 1-13.

- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management, 48*(2), 269–288.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Holtbrügge, D., Friedmann, C. B., & Puck, J. F. (2010). Recruitment and retention in foreign firms in India: a resource-based view. *Human Resource Management, 49*(3), 439–455.
- Howe-Walsh, L. (2015). Bank stems the loss of employees returning from abroad: Talent-management system helps to keep people loyal. *Human Resource Management International Digest, 23*(2), 25-27.
- Jiang, K., Hong, Y., McKay, P. F., Avery, D. R., Wilson, D. C., & Volpone, S. D. (2015). Retaining employees through anti–sexual harassment practices: Exploring the mediating role of psychological distress and employee engagement. *Human Resource Management, 54*(1), 1-21.
- Jones, G. (2006). Waiting in the wings (talent management). *Human Resource Management International Digest, 14*(4).
- Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine, 96*(3), 118-121.
- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., & Bolino, M. C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management, 48*(1), 27–47.
- Lam, W., Chen, Z., & Takeuchi, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behaviour in a Sino-Japanese joint venture. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(11), 2250-2270.
- Lang, J. M. (2008). Human resources in India: retaining and motivating staff in a Lufthansa subsidiary. *Human Resource Management International Digest, 16*(6), 56-62.
- Lanktree, E., Corluka, A., Cohen, M., & Larocque, R. (2014). Addressing the human resources for health crisis through task-shifting and retention: results from the Africa Health Systems Initiative Support to African Research Partnerships program. *Human Resources for Health, 12*(1), 12.
- Lavoie, A. (2004). Work-Life Balance and SMEs: Avoiding the “One-Size-Fits-All” Trap. *CFIB Research, 1–13*.

- Leidner, S., & Smith, S. M. (2013). Keeping potential job-hoppers' feet on the ground: Well trained workers stay loyal to their employer. *Human Resource Management International Digest*, 21(1), 31-33.
- Loan-Clarke, J., Arnold, J., Coombs, C., Hartley, R., & Bosley, S. (2010). Retention, turnover and return – a longitudinal study of allied health professionals in Britain. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 391–406.
- Longenecker, C., & S. Fink, L. (2014). The top ten reasons that key managers leave: ... and how to prevent it from happening. *Human Resource Management International Digest*, 22(2), 36-38.
- Lynn, M., Kworntnik, J. R. J., & Sturman, M. C. (2011). Voluntary tipping and the selective attraction and retention of service workers in the USA: an application of the ASA model. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1887-1901.
- Magner, N., Welker, R. B., & Johnson, G. G. (1996). The interactive effects of participation and outcome favourability on turnover intentions and evaluations of supervisors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), 135-143.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. England: Wiley Publications.
- Marinucci, F., Majigo, M., Wattleworth, M., Paterniti, A. D., Hossain, M. B., & Redfield, R. (2013). Factors affecting job satisfaction and retention of medical laboratory professionals in seven countries of Sub-Saharan Africa. *Human Resources for Health*, 11(1), 38.
- Martins, D. (2012). *O papel das práticas de gestão de recursos humanos na retenção dos repatriados* (Tese de Doutoramento). Faculdade de Economia do Porto, Porto, Portugal.
- Maslow, A. H (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mathews, M., Seguin, M., Chowdhury, N., & Card, R. T. (2012). A qualitative study of factors influencing different generations of Newfoundland and Saskatchewan trained physicians to leave a work location. *Human resources for health*, 11(18), 1-7.
- McCracken, M., Currie, D., & Harrison, J. (2015). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening ‘the edge’ of graduate talent. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 2727-2752.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (1997). *Research in education: A conceptual approach*. New York: Long.

- Mello, D. A. D. *Análise dos fatores de retenção de empregados em organizações que atuam no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 215-232.
- Midtsundstad, T. I. (2011). Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1277-1293.
- Mignonac, K., & Richebé, N. (2013). 'No strings attached?': How attribution of disinterested support affects employee retention. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 72–90.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. California: Sage Publications.
- Misra, P., Jain, S., & Sood, A. (2013). Compensation: impact of rewards and organisational justice on turnover intentions and the role of motivation and job satisfaction: a study of retail store operations in NCR. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 13(2), 136-152.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 96–109.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mohamed, A. F., Singh, S., Irani, Z., & Darwish, T. K. (2013). An analysis of recruitment, training and retention practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2054-2081.
- Moshavi, D., & Koch, M. J. (2005). The Adoption of Family-Friendly Practices in Family-Owned Firms. *Community, Work and Family*, 8(3), 237–249.
- Mountford, H. (2013). I'll take care of you: the use of supportive work practices to retain older workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(3), 272–291.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.

Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.

Nicks, L. E. (2016). *Expatriate Retention: A Challenging Goal for Global Corporations* (Tese de Doutorado). Walden University, Minneapolis, Estados Unidos da América.

North, S. (2011). Finding new roles for existing staff within your organization. *Human Resource Management International Digest*, 19(5), 3-5.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-1704.

Pagaiya, N., Kongkam, L., & Sriratana, S. (2015). Rural retention of doctors graduating from the rural medical education project to increase rural doctors in Thailand: a cohort study. *Human Resources for Health*, 13(10), 1-8.

Paillé, P. (2013). Organizational citizenship behaviour and employee retention: how important are turnover cognitions?. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 768-790.

Pathak, A. A. (2015). Zen room enhances the workplace for NobelTek's women employees: ... and helps the company to retain valuable female talent. *Human Resource Management International Digest*, 23(7), 15-17.

Peterson, S. (2009). Career decision-making self-efficacy, integration, and the likelihood of managerial retention in governmental agencies. *Human Resource Development Quarterly*, 20(4), 451-475.

Phillips, J. D. (1990). The price tag on turnover. *Personnel Journal*, 69(12), 58-61.

Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673-690.

Pinheiro, C. A. O. (2012). *Gestão da idade nas organizações: importância das práticas de recursos humanos e influência das mesmas na retenção dos trabalhadores* (Dissertação de Mestrado). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Pollitt, D. (Ed.) (2012). Popham becomes the people's champion: Hairdressing firm benefits from high levels of employee retention. *Human Resource Management International Digest*, 20(1), 25-27.

- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2015). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635-652.
- Rahman, S. M., Ali, N. A., Jennings, L., Seraji, M. H. R., Mannan, I., Shah, R., Al-Mahmud, A. B., Bari, S., Hossain, D., Das, M. K., Baqui, A. H., Arifeen, S. E., & Winch, P. J. (2010). Factors affecting recruitment and retention of community health workers in a newborn care intervention in Bangladesh. *Human Resources for Health*, 8(12), 1-14.
- Ramani, S., Rao, K. D., Ryan, M., Vujicic, M., & Berman, P. (2013). For more than love or money: attitudes of student and in-service health workers towards rural service in India. *Human Resources for Health*, 11(58), 1-12.
- Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Global Business and Organizational Excellence*, 23(1), 55-66.
- Rawal, L. B., Joarder, T., Islam, S. M. S., Uddin, A., & Ahmed, S. M. (2015). Developing effective policy strategies to retain health workers in rural Bangladesh: a policy analysis. *Human Resources for Health*, 13(36), 1-18.
- Reid, J. (2008). The talent challenge: creating a culture to recruit, engage and retain the best. *Human Resource Management International Digest*, 16(1).
- Reiche, B. S. (2007). The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 523-536.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2), 5-6.
- Santos, C. M. D. (2015). *Estratégias das micro e pequenas empresas portuguesas para a retenção de trabalhadores/s: estudo exploratório* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Scott, D., & Usher, R. (1996). *Understanding educational research*. Nova Iorque: Psychology Press.

Servon, L. J., & Visser, M. A. (2011). Progress hindered: The retention and advancement of women in science, engineering and technology careers. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 272-284.

Shacklock, K., Brunetto, Y., & Nelson, S. (2009). The different variables that affect older males' and females' intentions to continue working. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 79-101.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.

Shen, Y., & Hall, D. T. T. (2009). When expatriates explore other options: Retaining talent through greater job embeddedness and repatriation adjustment. *Human Resource Management*, 48(5), 793-816.

Sherman, J. D. (1986). The relationship between factors in the work environment and turnover propensities among engineering and technical support personnel. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 33, 72-78.

Silva, M. P. (2013). *Relação das práticas de gestão de recursos humanos com turnover: um estudo com empresas do norte do Paraná* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Snow, R. C., Asabir, K., Mutumba, M., Koomson, E., Gyan, K., Dzodzomenyo, M., Kruk, M., & Kwansah, J. (2011). Key factors leading to reduced recruitment and retention of health professionals in remote areas of Ghana: a qualitative study and proposed policy solutions. *Human Resources for Health*, 9(13), 1-11.

Sparrow, P. R., & Hiltrop, J. (1994). *European human resource management in transition*. California: Sage Publications.

Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical Retention Policy for the Practical Manager. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 149-164.

Steinmetz, S., Vries, D. H., & Tijdens, K. G. (2014). Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce. *Human Resources for Health*, 12(23), 1-12.

Strachan, D. L., Källander, K., Nakirunda, M., Ndima, S., Muiambo, A., & Hill, Z. (2015). Using theory and formative research to design interventions to improve community health worker motivation, retention and performance in Mozambique and Uganda. *Human Resources for Health*, 13(25), 1-13.

Sullivan, J. (2002). Stop being surprised workforce planning. *Retrieved*, 8(1), 21012.

Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.

Thite, M., & Russell, B. (2010). Work organization, human resource practices and employee retention in Indian call centers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 356-374.

Towler, A., Lezotte, D. V., & Burke, M. J. (2011). The service climate-firm performance chain: The role of customer retention. *Human Resource Management*, 50(3), 391-406.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.

Trigueiro, F. D. C. (2013). *Os limites da flexibilidade laboral: estudo de caso em serviços de contact center* (Dissertação de Mestrado). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Udechukwu, I. I., & Mujtaba, B. G. (2007). Determining the probability that an employee will stay or leave the organization: A mathematical and theoretical model for organizations. *Human Resource Development Review*, 6(2), 164-184.

Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 280-286.

Wang, W., & Heyes, J. (2017). Flexibility, labour retention and productivity in the EU. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.

Warren, D. (2006). *Aspects of retirement for older women*. Canberra: Australian Government Office for Women.

Wildes, V., & Parks, S. (2005). Internal service quality' marketing strategies can help to reduce employees turnover for food servers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 6(2), 1-27.

Wiseman, L., & McKeown, G. (2010). Managing yourself: Bringing out the best in your people. *Harvard Business Review*, 88(5), 117-121.

Witter, S., Ha, B. T. T., Shengalia, B., & Vujicic, M. (2011). Understanding the 'four directions of travel': qualitative research into the factors affecting recruitment and retention of doctors in rural Vietnam. *Human Resources for Health*, 9(20), 1-14.

Wooldridge, A. (2007). The battle for brainpower. *Human Resource Management International Digest*, 15(2).

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564.

Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 747-767.

Yanadori, Y., & Kato, T. (2007). Average employee tenure, voluntary turnover ratio, and labour productivity: Evidence from Japanese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1841-1857.

Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2015). The effect of leadership style on talent retention during Merger and Acquisition integration: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021-1050.