



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE A
RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
ENTRE 2005-2015**

RAFAELA MARQUES FERREIRA

Outubro - 2016



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE A
RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
ENTRE 2005-2015**

RAFAELA MARQUES FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DR. RAFAEL MARQUES

OUTUBRO-2016

Resumo

Este trabalho refere-se a uma meta-análise da produção científica sobre a temática da Retenção de Recursos Humanos. A principal contribuição deste trabalho consiste na síntese da produção científica sobre o tema com o objectivo de verificar se a Retenção de RH é um factor estratégico para as organizações e quais as práticas mais comuns de Retenção de RH. Concluimos que a Retenção de RH é estratégica essencialmente para os colaboradores qualificados e que são considerados talentos e para tal os gestores de RH consideram como factores prioritários a formação, a perspectiva de carreira, recompensas financeiras, gestão de desempenho e comunicação, enquanto os colaboradores valorizam oportunidades de desenvolvimento de carreira, conteúdo do trabalho, recompensas financeiras e equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Palavras-Chave: Retenção de Recursos Humanos; *Turnover* e Gestão de Talentos.

Abstract

This report refers to a scientific analysis on the Retention of Human Resources. The main contribution of this report consists on the synthesis of the scientific production on the topic with the objective of verifying if the Retention of HR is a strategic factor for organizations and what the most common methods are. We can conclude that the Retention of HR is strategic essentially regarding the qualified collaborators who are considered talents, and for that matter which HR managers consider training, career perspective, financial compensation, performance and communication management as priorities, while collaborators prioritize opportunities for career development, work content, financial compensation and balance between work life and personal life.

Key word: Retention of Human Resources; Turnover and Talent Management.

Índice

I.	Introdução	4
II.	Revisão de literatura	4
<u>1.</u>	Retenção	4
<u>1.1.</u>	Factores que influenciam a retenção	5
<u>1.2.</u>	Estratégias de Retenção de Recursos Humanos	6
<u>2.</u>	<i>Turnover</i>	7
<u>2.1.</u>	Factores ou variáveis que influenciam o processo de turnover	9
<u>3.</u>	Gestão de talentos/ <i>Talent Management</i> (TM)	10
III.	Metodologia	11
1.	Questões principais que a dissertação procura responder	11
2.	Metodologia adoptada	12
3.	Modelo conceptual/de pesquisa	13
IV.	Resultados	14
1.	Caracterização da amostra	14
2.	Matérias abordadas nos artigos	15
V.	Análise e discussão dos Resultados	25
1.	Publicações	27
2.	Temáticas	28
VI.	Conclusões	30
VII.	Limitações e perspectivas de investigação futuras	32
VIII.	Bibliografia	33
IX.	Anexos	36
X.	Agradecimentos	52

I. Introdução

O presente TFM é uma a Meta-Análise da produção científica sobre “Retenção de Recursos Humanos” publicada entre 2005 e 2015. A concretização da dissertação é viável pois na última década registaram-se inúmeras investigações em relação ao tema.

Este factor demonstra a pertinência da Retenção de RH como um tema crucial e inerente à definição de GRH, pois consiste num conjunto abrangente de políticas de RH e estratégias, executadas por uma organização com o intuito de atrair e manter o capital humano mais talentoso (Shekshnia, 1994), constituindo uma importante fonte de vantagem competitiva.

Desta forma, a dissertação baseia-se na recolha e análise de estudos empíricos sobre o tema (Anexo V), com o objectivo de responder às questões identificadas em “questões principais que a dissertação procura responder”. O capítulo dos Resultados é composto pelos resultados dos estudos, no sentido de revelar padrões relativamente estáveis em relação à Retenção de RH. Assim, procuramos constituir uma síntese da produção científica, concentrando os resultados de investigação de vários autores e definir o actual status do conhecimento sobre tema.

II. Revisão de literatura

1. Retenção

A atracção, o desenvolvimento e a retenção de RH são três dos objectivos essenciais da Gestão de RH (Coetzer et al.,2007), sendo crucial para as organizações actuais pois permite controlar e diminuir os custos associados ao *turnover*.

A Retenção de RH tem várias acepções, contudo adoptamos a definição de Cascio (2003; citado em Mahal, 2012, p. 38) que caracteriza a Retenção de RH como as iniciativas adoptadas pela administração para manter os colaboradores, evitando que os mesmos a abandonem. Para tal recompensam os trabalhadores que desempenham

eficazmente as suas funções, garantindo relações de trabalho harmoniosas entre funcionários e gerentes, mantendo um ambiente de trabalho seguro e saudável.

No contexto organizacional actual, assiste-se a uma forte competição pelos melhores RH, potenciada pelo facto de as organizações actuarem num contexto global com tendências de crescimento e expansão, mas também de contracção e de downsizing (Cegarra-Leiva et al., 2012). Assim, em épocas de crescimento existe maior disponibilidade de emprego, permitindo que os trabalhadores possuam maior poder de escolha e conseqüentemente tenham maiores possibilidades de mudarem de organização por livre vontade, mas também que sejam atraídos por companhias concorrentes. Inversamente, em períodos de contracção verifica-se menor disponibilidade de investimento em recrutamento e formação de RH, implicando uma escolha estratégica dos colaboradores alvo de integração, de promoção e de investimento.

Verifica-se, ainda, a aproximação de uma *skill shortage* (Carnevale 2005, citado em Solomon & Tomczyk, 2009) em que os talentos prolixos e disponíveis, fornecidos pela geração de *baby boomers*, serão escassos quando a mesma se retirar.

1.1. Factores que influenciam a retenção

Embora exista uma vasta literatura sobre a relação entre o *turnover* e as práticas de RH, verifica-se que vários autores também analisam esta relação do ponto de vista do indivíduo em detrimento de uma realidade estritamente organizacional.

A Retenção de RH relaciona-se com conceitos como *commitment* que se refere à atitude de um funcionário e apego em relação à organização (Saks, 2006); comprometimento, ou seja, o nível de comprometimento e envolvimento de um colaborador para com a sua organização e os seus valores (Anitha, 2014) e incrustação, ou seja, o forte elo de ligação que determinados colaboradores dedicam à sua

organização e/ou ao cargo que exercem (Anexo I), (Mitchell et al, 1999, 2001 e Crossley et al, 2007, cit. Por Gomes et al, 2010, p.373).

Existem vários factores de retenção, nomeadamente os factores extrínsecos como salário, benefícios e horários de trabalho flexíveis, que tendem a ser vistos de um ponto de vista transaccional e os intrínsecos como trabalho com significado, oportunidades de progresso e apoio pessoal, que são vistos de uma perspectiva relacional (Kickul & Lester, 2001; Zhao et al., 2007, cit. por Hausknecht et al.,2009). As obrigações transaccionais tendem a ser distinguidas previamente, geralmente através de um contrato de trabalho escrito, enquanto as obrigações relacionais são menos previsíveis e mais intangíveis (Zhao et al., 2007, cit. por John P. Hausknecht et al.,2009).

Assim, Hausknecht et al. (2009) destacam como principais factores de retenção de RH: as oportunidades de progressão dentro da organização; o grau de ligação com os indivíduos associados à organização; recompensas extrínsecas; acordos de trabalho flexíveis; falta de alternativas; localização; influências não relacionadas com o trabalho; *commitment* organizacional; percepções de justiça organizacional e prestígio organizacional (Anexo II).

1.2. Estratégias de Retenção de Recursos Humanos

Os gestores de RH devem identificar as estratégias, práticas e políticas de retenção mais apropriadas aos seus colaboradores, porém a percepção de cada funcionário é variável (James & Mathew, 2012).

Neste sentido, existem diversas estratégias (Gomes et al., 2010), nomeadamente a realização de estudos de clima organizacional, tendo em vista a identificação de factores de insatisfação preditores de *turnover* e consequentemente actuar de forma correctiva. A fase de recrutamento é essencial, devendo a organização adoptar procedimentos realistas, permitindo aos candidatos conhecerem os aspectos positivos e negativos da

função e da organização em que pretendem ingressar, diminuindo desta forma o choque de expectativas. Também se devem utilizar critérios selectivos que considerem a personalidade do candidato e da organização. Assim, as organizações devem criar uma imagem perante a qual apenas as pessoas com o perfil requerido se candidatem às oportunidades da organização.

Outra das estratégias de retenção mais eficazes consiste em identificar as características das funções e o desenho dos postos de trabalho. Para tal, deve-se considerar a diversidade de competências necessárias; a multiplicidade das actividades a efectuar; a autonomia; o impacto e prestígio da função e a identidade da mesma.

“Quanto mais fortes forem os vínculos, mais vigoroso for o ajustamento e mais elevados forem os sacrifícios, mais o colaborador está arreigado à organização. Por conseguinte a organização deve actuar nos três planos, com vista a reforçar o laço que os seus colaboradores por ela nutrem” (Gomes et al, 2010, p.373). Neste sentido, deve-se optar pelo desenvolvimento de actividades extralaborais em que seja incitado o envolvimento dos colaboradores; recrutamento local; programas de conciliação trabalho-família; promoções desassociadas de deslocações geográficas; contratação de familiares do trabalhador; concessão de empréstimos; entre outras.

Assim, o contrato psicológico é essencial para a retenção pois permite criar uma noção de relação entre o colaborador e a organização que não se pauta apenas por contractos formais, legais ou escritos, englobando as expectativas dos colaboradores em relação aos seus deveres e direitos perante a organização, reflectindo-se na sua actuação.

2. Turnover

O *Turnover* é um conceito relevante e de diferentes características, nomeadamente (Allen et al., 2010) voluntário ou involuntário; disfuncional ou funcional e evitável ou inevitável. O voluntário inicia-se por vontade do colaborador enquanto o involuntário é

iniciado pela organização devido a uma performance laboral fraca ou a uma estruturação organizacional, sendo do interesse da organização. Pelo que nesta investigação abordaremos apenas o *turnover* voluntário que é prejudicial para as organizações, pois afecta colaboradores que a companhia pretende reter.

A saída de quadros de alto desempenho ou de colaboradores cujos *skills* são difíceis de serem substituídas enquadram-se no *turnover* disfuncional, caracterizando-se por ser prejudicial para a organização, enquanto o *turnover* funcional pode não ser tão desvantajoso como, por exemplo, a saída de empregados que são fáceis de substituir e, em certos casos, até pode ser benéfica quando associado à saída de colaboradores com baixo desempenho.

Desta forma, compreende-se que o *turnover* também pode ser benéfico pois permite a organização substituir o colaborador que a abandonou por outro mais competente e possibilita o surgimento de oportunidades de promoção interna para os colaboradores que permanecem na companhia. Enquanto a entrada de novos colaboradores facilita a introdução de modos diferentes de resolução de questões associadas à função, de perspectivas inovadoras, de novas competências e de conhecimentos de ponta. Este *turnover* também pode facilitar o desenvolvimento da cultura organizacional pois os colaboradores que abandonam a organização geralmente não se identificam com a sua cultura e, numa perspectiva de contenção de custos, é possível contratar um colaborador com um custo inferior ao que o anterior estava associado (Gomes et al, 2010).

Não obstante, o *turnover* tem diversas consequências negativas e custos associados (Wagar & Rondeau, 2006). Os custos directos resultam do recrutamento e selecção do melhor substituto a nível externo, seguindo-se o seu acolhimento e formação e desenvolvimento. Os custos indirectos consistem na perda de tempo do gestor de RH,

no aumento do trabalho para os colegas que permaneceram, a sua desmotivação e o conseqüente decréscimo do desempenho, da produtividade e da eficiência.

2.1. Factores ou variáveis que influenciam o processo de turnover

Os factores que influenciam o *turnover* consistem em variáveis demográficas e individuais; satisfação geral; factores ambientais relativos à organização e ao trabalho; conteúdo do trabalho; factores ambientais externos; grupos ocupacionais, existindo ainda residualmente “outras variáveis” (Mobley et al, 1979).

As primeiras, são compostas pela idade, tempo de serviço, género, responsabilidades familiares, estado civil, grau académico, número de empregos anteriores, etc. Estas variáveis isoladamente consideradas possuem um contributo diminuto para o *turnover*, porém em associação com outras variáveis podem ter um impacto importante no *turnover*. A satisfação geral possui um efeito negativo no *turnover* (Marsh & Mannari (1977); Mobley et al (1978); Newman (1974); Waters & Roach (1973), cit. por Mobley et al, 1979, p.497), enquanto se estiver incluída em estudos com outras variáveis, como as intenções ou o compromisso organizacional, o seu impacto é insignificante (Marsh & Mannari, 1977; Mobley et al, 1978 cit. por Mobley et al, 1979, p.500).

No âmbito dos factores ambientais relativos à organização, destacamos que a diferença entre o salário esperado e o actual pode contribuir para o *turnover*, mas um salário elevado possui claramente uma relação negativa com o *turnover* (Federico et al 1976 cit. por Mobley et al, 1979, p.500). Não obstante, não existe uma relação entre a satisfação salarial e o *turnover* (Koch & Steers (1978); Kraut (1975); Mobley et al (1978); Newman (1974); Waters et al (1976), cit. por Mobley et al, 1979, p.498). As compensações e benefícios não são os únicos objectivos almejados pelos colaboradores, pois actualmente os colaboradores também procuram melhorar a sua qualidade de vida.

Ainda nesta categoria (Koch & Steers (1978); Kraut (1975); Mobley et al (1978); Newman (1974); Waters et al (1976), cit. por Mobley et al, 1979, p.498) constata-se que a satisfação com as promoções não se relaciona com o *turnover*, enquanto a satisfação com a supervisão ou liderança possuem efeitos significativos no *turnover* (Graen & Ginsburgh, 1977, cit. por Mobley et al, 1979, p.500). Ao nível do conteúdo do trabalho (Koch & Steers (1978); Kraut (1975); Mobley et al (1978), cit. por Mobley et al, 1979, p.502), ocorre uma relação negativa entre o *turnover* e aspectos como a satisfação com o trabalho em si ou a percepção do valor intrínseco do trabalho.

No âmbito dos factores ambientais externos, a percepção e avaliação das alternativas de emprego é importante no processo individual de turnover (Rice, 1977 cit. por Mobley et al, 1979, p.505), enquanto a integração em determinados grupos dentro de uma organização tem influência nos valores, percepções e expectativas, permitindo o relacionamento entre as variáveis organizacionais e o comportamento individual.

No que concerne “outras variáveis” destacamos as expectativas atendidas (Mobley et al, 1979), ou seja, a diferença entre o que a pessoa encontra no seu local e posto de trabalho, mediante experiências positivas e negativas e o que era esperado. Esta variável relaciona-se com o choque de expectativas. Conclui-se que o incumprimento das expectativas individuais determina o aumento da propensão de turnover, enquanto os colaboradores que na fase de recrutamento e selecção receberam informação realista sobre o trabalho apresentam menor turnover.

3. Gestão de talentos/Talent Management (TM)

Os empregadores procuram reter colaboradores de alto desempenho e substituir os funcionários com um fraco desempenho, introduzindo novos trabalhadores que incorporam maiores competências para a organização.

Existem três tipos de perfis de TM baseados em diferentes graus de intensidade e de comprometimento, nomeadamente uma gestão de talentos altamente comprometida, uma gestão de talentos baseada na retenção e uma gestão de talentos reactiva (Festing et al., 2013). O primeiro tipo de organização caracteriza-se por ser mais activa e comprometida perseguindo intensivamente as medidas de RH e de TM incluindo, por exemplo, grandes investimentos na formação e outras medidas para manter os colaboradores actuais. O segundo tipo, foca-se em actividades que promovam a formação e o desenvolvimento dos colaboradores, inferiorizando as actividades de recrutamento externo. O último tipo representa as empresas cujo envolvimento em actividades de GRH, de TM e em medidas de retenção de colaboradores é parco.

III. Metodologia

Durante a última década publicou-se uma vasta e relevante literatura sobre a Retenção de RH, de cariz teórico e empírico, aplicada a diferentes contextos organizacionais e nacionais. Deste modo, a análise da literatura é relevante pois permite determinar uma visão geral sobre as questões apresentadas no ponto 1, baseando-se em resultados de estudos científicos realizados e validados por diversos autores.

Assim, o presente estudo científico consiste na recolha e análise de estudos empíricos sobre a Retenção de RH entre 2005 e 2015.

1. Questões principais que a dissertação procura responder

A dissertação pretende compreender quatro questões essenciais. Em primeiro lugar, procuramos determinar se a Retenção de RH é um factor estratégico para as organizações e quais os argumentos que viabilizam a resposta pois as pessoas são uma fonte de vantagem competitiva mas também são consideradas como um custo, principalmente pelos departamentos com maior poder de decisão como, por exemplo, o departamento financeiro.

De seguida, pretendemos identificar as principais vantagens e desvantagens da Retenção de RH de forma a compreender o impacto deste tópico nas organizações.

Terceiramente, procuramos delimitar quais os perfis que mais se valorizam na Retenção de RH, ou seja, procuramos compreender se esta componente de Recursos Humanos se aplica apenas a talentos e quadros superiores ou se também abrange outras categorias profissionais, se outros factores como a qualificação ou a faixa etária influenciam a Retenção de RH.

Posto isto, importa, por fim, identificar as práticas mais comuns de Retenção de RH.

2. Metodologia adoptada

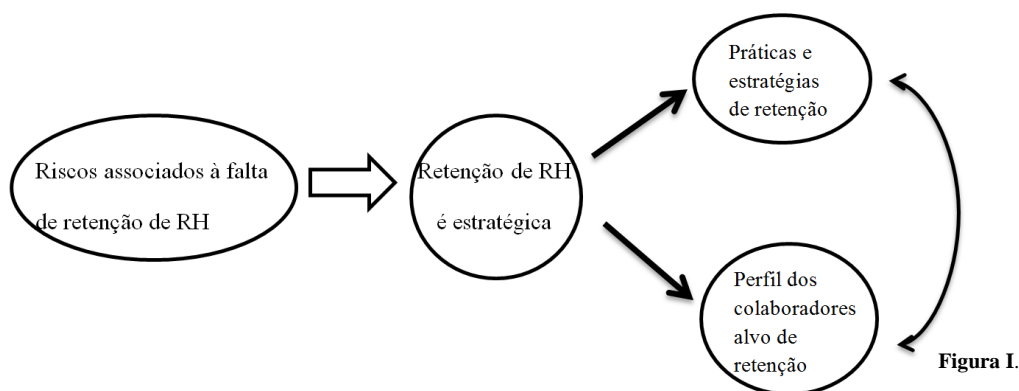
A pesquisa (Fase 1, Anexo III), elaborada entre 11 de Março de 2016 e 16 de Maio de 2016, incidiu sobre os estudos empíricos relacionados com a retenção de colaboradores. A recolha de artigos científicos ocorreu na base de dados *Scopus*, utilizando a palavra-chave “employee retention”, limitando a pesquisa aos anos de 2005 a 2015, seleccionando as áreas: “Business, management e accounting”, “social science” e “psychology”; optando por “articles”. Como critério de selecção definimos os estudos empíricos com mais de 25 citações entre 2005 e 2011; mais de 10 citações entre 2012-2013 e mais de 4 citações entre 2014 e 2015.

Após a fase de pesquisa, da qual obtivemos 68 artigos (Anexo IV), procedeu-se à leitura desses artigos (Fase 2, Anexo III), focando-se nos resultados de cada estudo empírico. De seguida, excluíram-se os artigos que são meta-análises ou que não são aplicáveis na elaboração da análise (Fase 3, Anexo III), visto que este trabalho incide nos resultados de estudos empíricos, bem como os artigos que apesar de serem resultados da pesquisa efectuada, não se enquadram no âmbito da retenção de colaboradores.

Posteriormente, elaborámos uma listagem (Fase 4, Anexo III; Anexo V), composta por 59 artigos, englobando os seguintes campos de informação: autores dos artigos; a data de publicação; a revista científica em que os artigos foram submetidos; o país que é objecto de estudo de cada artigo; o país de origem dos autores; as organizações das quais os autores fazem parte; o numero de citações e a metodologia. Esta listagem foi elaborada tendo em vista a celeridade e facilidade na leitura de dados.

De seguida, agrupámos os resultados dos estudos empíricos mediante a metodologia utilizada e as temáticas abordadas (Fase 5, Anexo III), sobre os quais elaborámos o capítulo “resultados”. Após a síntese da informação, retirámos as principais conclusões sobre o produção científica seleccionada (Fase 6, Anexo III).

3. Modelo conceptual/de pesquisa



Fonte: elaboração dos autores

A Revisão de Literatura permitiu-nos compreender que o *turnover* tem custos elevados para as organizações portanto a retenção de RH pode ser considerado um factor estratégico para a mesmas. Assim, importa adoptar práticas e estratégias de retenção que visam reter os colaboradores que a organização necessita. Para tal é necessário que a organização identifique o perfil dos colaboradores que pretende reter para que possa seleccionar as práticas e estratégias de retenção adequadas aos mesmos.

Assim, tendo em vista responder à questão: a Retenção de RH é um factor estratégico para as organizações? Verificamos que 46 artigos consideram a Retenção de

RH estratégica, pois segundo 41 artigos encontra-se associada ao *Turnover*, ao *Commitment* (15 artigos) e ao comprometimento (7 artigos).

Como resposta à questão quais os perfis que mais se valorizam na Retenção de RH? Averiguamos que 30 artigos se focam em perfis qualificados como alvo de estudo e, dentro destes, 6 artigos debruçam-se sobre os talentos, enquanto 29 artigos se focam em colaboradores sem nenhum tipo de qualificação em específico.

Com o intuito de determinar quais as práticas e estratégias mais comuns de Retenção de RH, verificamos que 47 artigos se focam nesta temática. Nestes artigos as práticas mais citadas foram a formação e desenvolvimento e o desenvolvimento de carreira em 13 artigos, respectivamente; a liderança e as recompensas foram citadas por 5 artigos e por último, 4 artigos destacaram o equilíbrio trabalho-família.

IV. Resultados

1. Caracterização dos artigos avaliados

Através da listagem de artigos constata-se que as revistas científicas com mais publicações sobre a retenção de colaboradores são: *The International Journal of Human Resource Management* com 5 artigos; *International Journal of Hospitality Management*, *Journal of Management*, e *Children and Youth Services Review* com 4 artigos; *Journal of Vocational Behavior*, *Human Resource Management* com 3 artigos e *Journal of Organizational Behavior* com 2 artigos.

Verificou-se ainda que se submeteram mais artigos durante o ano de 2007 com 11 artigos, seguindo-se 2009 com 9 publicações, enquanto 2013 e 2014 contêm ambos 8 artigos e, por fim, o ano de 2011 que obteve menos publicações (apenas uma). Observámos que a maior produção científica ocorreu nos E.U.A. , com 30 artigos, seguindo-se a Austrália com 6 artigos, depois a Índia com 3 artigos, enquanto a

Alemanha, Africa do Sul, China, e Inglaterra produziram 2 artigos. O continente Americano possui maior número de publicações, seguindo-se o europeu com 9 artigos.

Constatou-se ainda que 8 artigos foram elaborados por um autor, 16 artigos foram elaborados por dois autores e 35 por mais de dois autores. Os autores com mais artigos publicados são: Yvonne Brunetto ; Kate Shacklock ; David G Allen e Alberta J. Ellett, com 3 artigos respectivamente enquanto Osman M. Karatepe, Victor J. Callan, Rod Farr-Wharton, John W Michel, Maria L. Kraimer , Jon C. Carr , Scott L. Boyar e Tonya M. Westbrook , possuem 2 artigos cada autor.

No âmbito da metodologia, verificou-se que a maioria dos artigos consiste em estudos, quantitativos com 39 artigos, enquanto os qualitativos são 15 e os artigos que optam pelas duas metodologias são apenas 5.

No âmbito dos artigos mais citados destacam-se, entre 2005 e 2011: “Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?” (2006) com 133 citações; “Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?” (2007) com 126 artigos e “Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce” (2007) com 92 citações. Entre 2012-2013 destacam-se: “Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees” e “Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression” ambos de 2013 e com 24 citações. Por fim, entre 2014-2015, salientamos “Career abandonment intentions among software workers” (2014) com 10 citações.

2. Matérias abordadas nos artigos

As temáticas mais abordadas nos artigos são: retenção de RH (46 artigos); *turnover* (41 artigos); *commitment* (15 artigos) e satisfação (12 artigos). Os sectores de

actividade que se destacam são: hotelaria (9 artigos); cuidados de saúde (7 artigos) e serviços infantis (6 artigos).

2.1. Turnover

De acordo com a literatura produzida verificamos que o *turnover* é uma questão crucial no âmbito da GRH, visto que está associado a vários custos, portanto importa compreender as razões que determinam a opção dos colaboradores pelo *turnover*. Estas encontram-se associadas a características profissionais, de âmbito geral, organizacionais e pessoais (o último factor será evidenciado neste capítulo).

As **características pessoais** são relevantes pois os traços de personalidade são preditores de *turnover* e de *performance* mais viáveis que os preditores específicos de *turnover* associados à função ou à organização (Barrick et al., 2009). Deste modo, uma abordagem personalizada contribui para a diminuição do *turnover* (Haesli et al., 2005). Neste sentido, aquando da selecção importa conhecer os traços gerais de personalidade e experiências ou história de vida do colaborador, enquanto para os colaboradores já em funções devem-se considerar as atitudes específicas do trabalho (Barrick et al., 2009).

Posto isto, existem vários motivos pessoais que determinam o *turnover*, por exemplo, o sentimento de desvalorização pessoal ou profissional pela organização; falta de interesse pessoal e compromisso profissional; pensamento e comportamento inflexível e incapacidade para o colaborador se adaptar a mudanças; falta de capacidades, conhecimentos e habilidades para executar a função (Ellett, et al. 2007).

As componentes emocionais individuais também têm uma papel importante na decisão de *turnover*, contudo a frustração não conduz automaticamente a esta decisão (Yang et al., 2012). Conclui-se que o excesso de trabalho e a exaustão emocional impactam positivamente no *turnover* (Owens et al., 2013). Verificou-se, ainda, que as recompensas não financeiras como as sócio-emocionais (reconhecimento, supervisão

atenciosa e apoiante) aumentam a percepção de suporte e consequentemente reduzem as intenções de *turnover* (Brunetto et al., 2014).

O **factor geracional** também influencia o *turnover* (Anexo VI). As gerações mais novas são mais propensas ao *turnover* quando os seus desejos, expectativas e ambiente de trabalho não são correspondidos, sendo importante possuir um sistema de trabalho ajustado às intenções dos colaboradores em permanecerem na organização (Westerman et al., 2007). A senioridade (Ryan et al., 2012) impacta negativamente no *turnover* pois o envelhecimento reduz a probabilidade de abandono do emprego (Tanova, 2006).

Posto isto, a forma como cada geração se percebe é bastante relevante pois enquanto a geração X respeita os *Boomers*, estes não possuem uma opinião muito positiva em relação às gerações mais novas. Assim, compreende-se que o conflito de interesses de gerações pode aumentar o *turnover* (Gursoy et al., 2008).

A **diferença entre homens e mulheres** é relevante aquando da intenção voluntária de sair de uma organização pois, por exemplo, a discriminação de géneros é um dos principais motivos de *turnover* (Yang et al. 2012). Na maioria dos países europeus (integrantes do *European Community Household Panel*) os homens possuem uma tendência de *turnover* superior em relação às mulheres (Tanova, 2006). Não obstante, a realidade Norte Americana diferencia-se pois as mulheres são mais propensas ao *turnover* que os homens (Hom et al., 2008).

A relação entre pessoas de diferentes géneros no local de trabalho também pode influenciar o *turnover*. Assim, aquando do aumento da presença feminina nos locais de trabalho verifica-se que os homens apresentam maior *turnover* enquanto as mulheres não são afectadas por este factor. Não obstante, a disparidade de géneros em relação ao

turnover é reduzida na realidade Norte Americana pois o índice de turnover masculino é de 3.20% enquanto o feminino é de 4.88% (Hom et al.,2008).

Neste campo também importa considerar a etnia pois ao contrário do que seria expectável, as minorias não são mais propensas ao *turnover* (Hom et al.,2008). Os homens afro-americanos abandonam mais as organizações enquanto os asiáticos são os que mais permanecem. Contudo, as mulheres de todas as etnias apresentam maior *turnover* comparativamente com os homens das suas etnias e com os caucasianos, enquanto as asiáticas são as que possuem índices de *turnover* superiores em relação a todas as etnias de ambos os géneros.

O conflito **trabalho-família** ou a incapacidade de estabelecer uma divisão de tempo dispensado com a família e com o trabalho de forma adequada, ou seja, a interferência das responsabilidades laborais com a vida pessoal ou familiar dos colaboradores influenciam positivamente o *turnover* (Ellett et al, 2007; Walsh et al., 2007; Yang et al., 2012; Owen set al., 2013; Casado-Lumbreras et al, 2014). Concluindo-se que os colaboradores procuram conciliar as responsabilidades laborais com a família e a vida pessoal (Ellett et al., 2007; Carre et al., 2007) e, quando o colaborador se torna pai/mãe tem maior propensão ao *turnover* (Huffman et al, 2014).

2.2.Retenção de Colaboradores

A retenção dos colaboradores é crucial, para tal existem várias estratégias de retenção cuja aplicação será eficaz mediante o conhecimento da massa laboral em foco. Posto isto, uma das estratégias de retenção mais adoptadas mais adoptadas é a **formação e desenvolvimento** (Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Chew & Chan, 2008; Lama et al., 2009; Yankeelov et al., 2009; Yang et al., 2012; Festing et al., 2013; Karatepe & Demir, 2014; Brunetto et al., 2014; Coetzee et al., 2015). A formação e o desenvolvimento também contribui para a retenção de talentos (Walsh & Taylor, 2007;

Zhang et al., 2015), de profissionais de saúde (Daniel et al., 2007) e influência positivamente a retenção no momento da socialização (Ellett et al., 2008).

A organização, ao oferecer Formação e Desenvolvimento, permite aumentar a satisfação e o compromisso do colaborador relativamente à mesma, diminuindo as intenções de saída dos colaboradores; porém, como ponto negativo, a organização permite que os seus colaboradores se tornem mais atractivos para os seus concorrentes, correndo-se o risco de *turnover* por parte dos colaboradores e com a sua saída perder-se também o investimento realizado na formação bem como o conhecimento adquirido através desta medida de retenção de RH.

A **integração geracional** no local de trabalho é benéfica tanto para a organização como para os colaboradores, permitindo a criação de um ambiente de trabalho divertido para os colaboradores, culminando em maior produtividade, melhor retenção de RH e maior atracção dos melhores colaboradores (Gursoy et al., 2008).

Neste caso, a diferença entre o sector público e o privado é relevante pois no sector público existe maior preocupação com o envelhecimento dos seus colaboradores. No que concerne à dimensão da organização, há maior preocupação com o envelhecimento massa laboral nas grandes organizações em detrimento das empresas menores. Estas características reflectem-se nos esforços para reter os colaboradores com mais idade, destacando-se a formação e o desenvolvimento (Armstrong-Stassen et al., 2005). A diferença de géneros, mesmo nos colaboradores mais velhos, é relevante para o tipo de abordagem de retenção pois as mulheres valorizam as relações interpessoais, autonomia, flexibilidade e interesses fora do trabalho, enquanto os homens valorizam a importância do trabalho e interesses fora do trabalho. Não obstante, a generalidade dos colaboradores seniores de ambos os sexos destacam a importância do trabalho, a flexibilidade e os interesses fora do trabalho (Shacklock et al., 2009).

A retenção de **trabalhadores do conhecimento** é uma das questões chave desde 2005 devido à sua importância na economia do conhecimento (Armstrong-Stassen et al., 2005). Neste âmbito destacamos a estratégia de retenção personalizada que se adapta a um ambiente tecnológico relativamente dinâmico, onde as empresas procuram utilizar o conhecimento pessoal e redes internas para gerar um alto grau de complexidade social e ambiguidade causal. Esta estratégia caracteriza-se por elevados níveis de partilha de conhecimento de pessoa para pessoa e construção de confiança num ambiente de elevada retenção e de baixo *turnover*. Não obstante, deve-se considerar o tipo de organização pois no sector público, geralmente burocrático, a estratégia de recrutamento codificado é a mais adequada, recorrendo a grandes repositórios e documentação num ambiente de elevado *turnover* e recrutamento constante (Haesli et al., 2005).

O **desenvolvimento da carreira** é um factor importante para a retenção (Daniels et al., 2007; Chew et al., 2008; Kraimer et al., 2009) criando no colaborador alvo de oportunidades de desenvolvimento de carreira, a necessidade de retribuir a organização. A percepção de oportunidades de carreira desempenha um papel moderador para explicar as condições em que a organização deve suportar o desenvolvimento, aumentando a retenção e o desempenho dos colaboradores (Kraime et al., 2011).

Não obstante, as estratégias de retenção nem sempre considerarem as expectativas de carreira de cada colaborador. É necessário conhecer os objectivos de carreira e os valores principais de cada colaborador para se adoptarem estratégias de retenção adequadas. Deste modo, as organizações devem oferecer meios de suporte para o desenvolvimento de carreira dos colaboradores (Huffman et al., 2014), permitir a adaptabilidade de carreira, contribuindo para o aumento da percepção de carreira de sucesso (Coetzee et al., 2015).

Neste âmbito existem diversas estratégias de desenvolvimento de carreiras destacamos: o planeamento e o desenvolvimento de carreira, oportunidades de carreira, oportunidades de promoção num futuro próximo, enriquecimento do trabalho, oportunidades de *crosstraining* e oportunidades de formação e desenvolvimento.

O ambiente de trabalho, ou seja, as **relações interpessoais e o trabalho de equipa** é um dos factores que contribui para a retenção e que todos os gestores pretendem possuir nas suas organizações (Walsh & Taylor, 2007). Desta forma, é importante criar pares de parceiros e de mentores que se preocupem e nutram relações em termos de qualidade, em detrimento da quantidade de tempo que os colaboradores passam juntos, bem como cuidar das necessidades emocionais e do envolvimento dos colaboradores (Bhatnagar, 2007). A diversão pode ser um dos meios para melhorar a experiência social do trabalho e proporcionar relacionamentos de maior qualidade (Allen et al., 2014); a supervisão e administração de qualidade que promove o trabalho em equipa e o sentido de responsabilidade dos gestores entre si (Westbrook et al., 2008) e, por fim, a construção de uma equipa colaborativa, cultivando um ambiente de trabalho amigável (Yang et al., 2012).

Alguns autores afirmam que os **incentivos** financeiros são um importante factor de retenção, entre os quais, o salário que é um precursor de *turnover*. Contudo, o aumento salarial é apenas um método superficial de aumentar a retenção, sendo comum o erro de considerar apenas os factores financeiros (Luna-Arocas et al. 2007). Os colaboradores com elevado desempenho consideram que os investimentos têm maior impacto na retenção em detrimento das recompensas extrínsecas, concluindo-se que a importância das recompensas extrínsecas aumenta consoante se diminui o nível das funções, enquanto a relevância das recompensas intrínsecas (relacionais) aumenta consoante maior o nível da função (Hausknecht et al., 2009).

Os **superiores hierárquicos** assumem um papel importante, devendo adoptar um comportamento de apoio; qualidade de supervisão; consulta; *mentoring* e liderança que valorize os funcionários (Ellett et al., 2007). Deste modo, os líderes são fundamentais para criar um ambiente e uma cultura de suporte na organização, factor que impacta positivamente na retenção de colaboradores (Walsh et al., 2007; Bride et al., 2007; Ellett, 2009; Hausknecht et al., 2009; Yang et. al, 2012; Michel et al., 2013; Huffman et. al, 2014; Brunetto et al., 2014).

A relação **trabalho-Família** é uma questão fundamental na retenção de colaboradores, apesar de ter menor importância para os colaboradores em início de actividade (Daniels et. al, 2007). Com a diminuição da centralidade do trabalho-família, o trabalho que interfere com a família tem um grande efeito na diminuição da retenção organizacional, porém, quando a centralidade do trabalho-família é superior, o aumento do trabalho que interfere com a família produz efeitos menos significativos na retenção de RH (Carre t al., 2007). O ambiente de trabalho que apoie a família também contribui para a retenção de colaboradores (Karatepe et. al, 2014 e Huffman et. al, 2014).

Evidenciam-se, ainda, algumas questões associadas à **função**, nomeadamente encontrar desafios pessoais e significado no trabalho (Ellett et al., 2007), bem como as crenças sobre as capacidades que o próprio colaborador possui para realizar tarefas iminentes à função (Ellett, 2009); a importância do trabalho (Shacklock et al., 2009); variedade de trabalho (Chiller & Crisp, 2012); a qualidade do trabalho (Festing et al., 2013); enriquecimento do trabalho, (Yang et al., 2012; Coetzee et al., 2015), características e natureza da função (Coetzee et al., 2015).

2.3.Gestão de talentos/Talent Management (TM)

A guerra pela retenção de talento começa quando as organizações recrutam colaboradores cujos talentos e interesses se enquadram a curto e a longo prazo nas

necessidades da organização (Ross, 2005, citado em Bhatnagar, 2007). A gestão de talentos consiste na implementação de estratégias integradas ou de sistemas projectados para aumentar a produtividade no local de trabalho, através do desenvolvimento de processos melhorados para atrair, desenvolver, reter e utilizar as pessoas com as competências e aptidões necessárias para atender às necessidades organizacionais actuais e futuras (Lockwood, 2006).

As melhores práticas de gestão do talento em empresas multinacionais, concentram-se em grupos menores e mais exclusivos de funcionários determinados com base na sua contribuição de alto desempenho ou no seu potencial (Lewis & Heckman 2006; Collings e Mellahi 2009; Schuler et al 2011 citado em Marion Festing et al., 2013). Nesta matéria destacamos o estudo de Festing et al. (2013) na realidade alemã, em que as medidas de gestão de talentos e de GRH nas PME são frequentemente consideradas idênticas. As PME distinguem-se das grandes empresas também pelo facto de possuírem uma menor abordagem estratégica de TM, com valores de 47% em detrimento dos 67% das grandes empresas. Conclui-se, assim, que as grandes organizações têm uma perspectiva de TM de longo termo, com efeitos a longo prazo.

Deste modo é importante determinar, conhecer e compreender quais os colaboradores que devem ser alvo de retenção, visto que os programas de gestão de talentos se destinam aos colaboradores que mais contribuem para o sucesso organizacional.

Muitos programas de gestão de talentos enfatizam o desenvolvimento e retenção de colaboradores que têm potencial de liderança dentro da organização num futuro próximo. Para este fim, as organizações devem saber se existem razões de retenção diferentes consoante o nível de emprego, identificando diferentes estratégias de retenção, dependendo das posições dos indivíduos na hierarquia organizacional. As

questões pessoais também são relevantes, embora não sejam controláveis, portanto aquando do recrutamento deve-se considerar estes factores.

As dimensões qualitativas são cruciais na TM portanto deve-se recorrer a atribuição de recompensas intrínsecas. Caso a organização não possa fornecer o nível de benefícios ou compensações desejadas ou não possa mudar os seus locais de trabalho, várias acções organizacionais e de gestão (por exemplo, ser socialmente responsável e tendo uma gestão de apoio) podem fazer a diferença na satisfação do colaborador relativamente à organização, recorrendo à satisfação como forma de influenciar as intenções de saída (Walter G. Tymon et al., 2010).

Ao nível das PME, o desenvolvimento de redes de RH e de TM, pode ser considerado como um método de orientação a longo prazo, em que investir conjuntamente em recursos humanos vai ajudar as PME a ter sucesso na guerra por talentos, enquanto se actuarem independentemente não conseguirão sobreviver.

As grandes empresas investem mais em actividades de Gestão de Talentos, contudo os perfis de TM podem ser distinguidos entre uma gestão de talentos altamente comprometida, uma gestão de talentos baseada na retenção e uma gestão de talentos reactiva. As primeiras organizações consideram como principais prioridades a atracção, recrutamento e identificação precoce de jovens talentos (estudantes).

Enquanto as organizações com uma gestão de talentos altamente comprometida apresentam uma abordagem muito abrangente, incidindo sobre a atracção e retenção, as baseadas na retenção enfatizam as medidas de retenção. Estas empresas reconheceram as dramáticas mudanças demográficas e a guerra por talentos e tentaram lidar com esta questão de forma activa, por exemplo, envolvendo-se mais frequentemente em políticas de cooperação e redes para unir forças na guerra por talentos. Em comparação com estas entidades, empresas menores parecem ser mais passivas, empregando menos recursos e

importância orçamental para actividades TM (gestão de talentos reactiva), (Marion Festing et al., 2013).

Para um bom comprometimento dos colaboradores, melhor gestão de talentos e estratégias de retenção, deve-se incluir as seguintes intervenções: identificação de um equipa de trabalho cometida, em todos os níveis, que tenha paixão pela aprendizagem contínua e pelos desafios, criada através de uma relação positiva e contínua entre colaboradores e desenvolvendo cada vez mais as intervenções de RH para os funcionários continuarem comprometidos; estabelecer um forte contracto psicológico, baseado numa necessidade relacional em vez de uma transaccional; criar companheirismo e mentores que se preocupem e cuidem das relações em termos de qualidade em vez de quantidade de tempo juntos e que tratem das necessidades emocionais e do envolvimento dos colaboradores; tratar os funcionários como os co-criadores da prosperidade, vê-los como companheiros no negócio, ajudá-los a atingir a satisfação de criar e chegar a novas áreas e perspectivas de negócios (Bhatnagar, 2007).

V. Análise e discussão dos Resultados

A amostra é composta por 59 artigos e 46 destes consideram a retenção como estratégica. Assim, cerca de 78% dos artigos confirmam a hipótese de pesquisa inicial que considera a Retenção de RH estratégica para as organizações, devido essencialmente aos custos e às consequências negativas associadas ao turnover (41 artigos, ou seja 89%).

A segunda hipótese de pesquisa considerava que os principais colaboradores alvos de retenção consistiam nos quadros superiores, embora esta dedução esteja correcta, importa considerar que a diferença entre os artigos que abordam a retenção apenas de quadros qualificados e os que se focam perfis de colaboradores generalizados é pouco significativa pois enquanto os primeiros são compostos por 30 artigos (51%),

os segundos são compostos por 29 artigos (49%). Dentro dos primeiros, 20% são artigos dedicados à retenção e gestão de talentos enquanto 80% estão centrados nos restantes colaboradores qualificados.

As estratégias e práticas de retenção são uma temática bastante relevante na abordagem da retenção de RH, estando incluídas em 79.7% (47 artigos) da amostra seleccionada. Dentro destas estratégias destacam-se a Formação e o Desenvolvimento e o Desenvolvimento de Carreira ambas com 13 artigos (28%), respectivamente. Conclui-se que estas duas práticas de GRH são as mais adoptadas, constituindo 55% da amostra.

Por fim, outro dos objectivos iniciais da dissertação consistia em identificar as vantagens e desvantagens da retenção de RH. Deste modo, concluímos que as vantagens de retenção de RH encontram-se associadas à contenção de custos propiciadas pelo *Turnover*, como por exemplo, a retirada de recursos ao tempo da gestão e criação de pressões no planeamento da força de trabalho, possuindo vários custos associados como o impacto negativo sobre a cultura ou a moral dos funcionários; efeito adverso sobre o capital social e erosão da memória organizacional. O *turnover* cria a necessidade de iniciar um processo de recrutamento para substituir a pessoa que saiu, estando associado a custos indirectos relacionados com a aprendizagem, com efeitos para os colaboradores que ficam mas também com custos na qualidade dos produtos ou serviços prestados, contribuindo para a perda de clientes.

Enquanto as desvantagens da retenção de RH, podem consistir em permanência de conhecimento obsoleto e manutenção de práticas e métodos de resolução de problemas menos eficazes, tendo em conta a informação disponível nas universidades ou em empresas cuja incrementação de colaboradores com estas experiências poderiam beneficiar a organização. A adopção de práticas e estratégias que promovam a retenção de RH podem ter efeitos perversos quando a organização possui a necessidade de

dispensar alguns dos colaboradores a quem foram atribuídas estas medidas, criando um efeito de perda grande tanto nos colaboradores dispensados como nos que permanecem na organização. Assistindo-se, conseqüentemente, à quebra do contrato psicológico, factor crucial na retenção, pois quanto maiores as expectativas mais violentos tendem a ser os sentimentos de quebra deste contrato.

1. Publicações

Constatámos que as revistas científicas com mais publicações sobre a retenção de colaboradores são: *The International Journal of Human Resource Management* com 5 artigos; *International Journal of Hospitality Management*, *Journal of Management* e *Children and Youth Services Review* com 4. Embora a primeira represente apenas 10% da amostra e as segundas 7% da mesma respectivamente.

No âmbito cronológico verificámos que 2007 foi o ano com mais publicações, constituindo 19% dos artigos (11 artigos) que constituem a amostra, seguindo-se 2009 correspondendo a 15% da mesma (9 artigos) e os anos de 2013 e 2014 com cerca de 14% da amostra (8 artigos) respectivamente. Enquanto a nível geográfico destacamos o continente Americano, especificamente o Norte, possuindo maior numero de publicações representando 54% da amostra (32 artigos), seguindo-se o continente europeu com 15% (9 artigos). Deste modo, compreende-se que os Estados Unidos da América, dado o seu nível de produção académica, sejam o país com maior investigação sobre o tema, constituindo cerca de 51% da amostra (30 artigos), seguindo-se a Austrália com 10% (6 artigos) e depois a Índia com 5% (3 artigos).

Considerando as variáveis de autoria, concluímos que a maioria dos artigos são produzidos por mais de dois autores, correspondendo a 59% da amostra (35 artigos), assistindo-se a uma relação de cooperação entre investigadores de diferentes instituições universitárias e de diferentes países. Posto isto, neste campo destacamos os autores com

maior produção de artigos com 3 artigos cada autor, nomeadamente David G Allen; Alberta J. Ellett, Yvonne Brunetto e Kate Shacklock, assistindo-se a uma relação de cooperação entre as duas últimas autoras australianas pois os seus 3 artigos que constam na amostra foram todos produzidos em conjunto. Assim, estes 4 autores representam 15% da amostra (9 artigos).

O artigo mais relevante neste análise é o “Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?” (2006) com 133 citações, realizado por David G Allen, um dos autores com maior produção científica incluída neste estudo, portanto podemos concluir que este autor é bastante relevante no âmbito do conhecimento científico sobre a Retenção de RH. Entre os artigos mais recentes, “Career abandonment intentions among software workers” de 2014 com 10 citações destaca-se significativamente do número de citações dos restantes artigos produzidos entre 2014 e 2015 em que na maioria possuem 4 citação, pelo que podemos concluir que este artigo é um dos mais importantes no actual panorama científico sobre o tema.

2. Temáticas

No âmbito das temáticas destacam-se a retenção de RH, englobando 78% da amostra (46 artigos); o *turnover* com 69% (41 artigos); o *commitment* com 25% (15 artigos) e a satisfação com 20% (12 artigos). Deste modo, focamos a nossa análise na retenção de RH e no *turnover* por serem os temas mais abordadas mas também essenciais para compreender a retenção de RH. No entanto, apesar do *commitmet* e da satisfação também constituírem os temas mais abordados, optamos por não os analisar significativamente dado serem factores de concordância geral na literatura existente. Pelo que considerámos mais actual o enfoque na gestão de talentos tendo por base a quantidade significativa de produção científica recente sobre o tema e a evolução do

mercado laboral a nível global, onde a guerra de talentos é uma constante na GRH tanto de pequenas como de grandes empresas, a nível europeu, americano e asiático.

Tendo por base também este mercado de trabalho globalizado identificamos algumas singularidades ao nível das diferenças de género, étnicas e geracionais. Assim, enquanto na Europa os homens possuem uma tendência de *turnover* superior em relação às mulheres, nos EUA as mulheres são mais propensas ao *turnover* que os homens. As minorias étnicas não são mais propensas ao turnover do que os caucasianos, verificando-se que os asiáticos são os que mais permanecem no seu posto de trabalho e os africanos o que mais abandonam as organizações. Ao nível geracional, identificamos que os colaboradores mais seniores apresentam menor turnover em detrimento das gerações mais novas.

“O equilíbrio entre o trabalho e as responsabilidades familiares constitui um grande desafio. Trabalho e família são duas esferas aparentemente regidas por lógicas diferentes – uma pública e outra privada – mas que, no entanto, se afetam mutuamente. As pessoas precisam trabalhar e gerar renda para satisfazer suas necessidades econômicas (pessoais e de suas famílias) e, ao mesmo tempo, cuidar da família e desempenhar tarefas domésticas não remuneradas em seus lares.” (OIT). Esta perspectiva é compatível com a literatura seleccionada pois a relação entre trabalho e família é considerada um dos principais factores de turnover, enquanto a adopção de políticas que permitam conciliar o trabalho e a família constituem uma das principais práticas/estratégias de retenção de RH.

A retenção de RH depende de alguns factores, tais como os colaboradores em causa terem um elevado potencial e desempenho; as condições de mercado e a taxa de *turnover* para a função em causa. Depois de aferidas estas variáveis, devem-se adoptar as estratégias de retenção de RH mais adequadas. Neste sentido, os estudos em análise

confirmam a Revisão de Literatura, destacando que existem inúmeros factores que influenciam a retenção de colaboradores, destacando-se: a compensação (monetária ou não); as características da função; formação e oportunidades de desenvolvimento proporcionadas pela organização; apoio dos superiores hierárquicos (reconhecimento e feedback); equilíbrio entre vida e o trabalho; *commitment* organizacional e oportunidades de carreira internas e externas. Assim, podemos aferir que a satisfação em relação aos factores de retenção pode estar relacionada com a percepção de sucesso na carreira (Döckel, 2003).

No âmbito da GRH há duas etapas cruciais, nomeadamente o recrutamento e selecção onde deve ocorrer uma gestão de expectativas, bem como a socialização, adoptando-se estratégias de retenção de colaboradores que visem a integração dos mesmos na organização. Assim, é possível a redução do *turnover*.

Numa economia do conhecimento, a TM é crucial pois estes colaboradores constituem uma das principais fontes de vantagem competitiva. Existem três perfis de gestão de talentos, nomeadamente, uma gestão de talentos altamente comprometida, uma gestão de talentos baseada na retenção e uma gestão de talentos reactiva. Sendo o segundo tipo o mais desejável pois enfatiza as medidas de retenção de RH.

VI. Conclusões

O principal contributo deste TFM consiste num trabalho de síntese útil, no âmbito teórico e a nível académico, pois para compreender a realidade actual é necessário conhecer os padrões de actuação das organizações em relação à Retenção de RH, em diferentes contextos. A nível académico pode, ainda, constituir um instrumento de síntese básico pertinente pois reúne alguns dos artigos mais relevantes publicados durante a última década.

Deste modo, as conclusões apresentadas não pretendem ser consideradas como as únicas temáticas relacionadas com a retenção de RH mas constituírem pistas para a discussão e reflexão sobre a retenção de RH, determinando como a GRH pode ser conduzida nesse sentido e auxiliando as investigações futuras.

Tendo em conta o quadro teórico estabelecido e a análise e discussão de resultados, retiramos algumas conclusões que se encontram organizadas em torno dos implicações no âmbito da GRH e do estado da arte.

Assim, verificamos que tanto a recente ênfase na gestão de talentos como a literatura relacionada com o *turnover* funcional, consideram que os empregadores procuram reter funcionários de alto desempenho e substituir os de fraco desempenho, introduzindo trabalhadores que trazem maiores competências para a organização.

Embora existam vários benefícios associados ao *turnover*, os custos inerentes à saída de colaboradores podem ser bastante elevados, portanto deve-se recorrer a estratégias de retenção para minimizá-los. As práticas de GRH adoptadas neste sentido são equiparáveis às que se encontram em manuais de GRH tendo em vista a promoção da satisfação, da motivação e do compromisso dos trabalhadores com a organização, destacando-se a formação e o desenvolvimento e o desenvolvimento de carreira como as mais adoptadas. Neste sentido, é importante compreender e concretizar o que os colaboradores pretendem da organização, fazendo com que os colaboradores se sintam valiosos para a organização mas não satisfazendo os desejos de todos os empregados.

A retenção inicia-se na fase do recrutamento, devendo-se aplicar diferentes formas de recrutamento tendo em vista posterior retenção dos colaboradores. Após este momento, segue-se a socialização que também assume um papel importante no processo de retenção de RH.

Deste modo, o emprego não é apenas uma fonte de rendimento, pois o colaborador pode obter outros elementos benéficos, nomeadamente desafios, realização, desenvolvimento de carreira, equilíbrio entre o trabalho e a família, um clima organizacional satisfatório e um estilo de chefia que lhe dê suporte (Huang et al, 2007).

A Retenção de RH é uma preocupação a nível global visto que os artigos seleccionados apresentam estudos efectuados nos cinco continentes, com destaque para os seguintes países: Estados Unidos da América, Austrália, Índia, Alemanha, Africa do Sul, China e Inglaterra.

VII. Limitações e perspectivas de investigação futuras

O estudo consiste numa síntese de análise baseada na relação entre as questões anunciadas no ponto 1 da metodologia e a análise bibliográfica realizada, determinando-se as principais conclusões e permitindo o conhecimento da Retenção de RH. A metodologia usada possui como principal potencialidade a existência de dados estudados e provados cientificamente, não comprometendo a execução da dissertação.

Não obstante, existem algumas limitações à metodologia apresentada, nomeadamente, a recolha dos artigos científicos em apenas uma base de dados (*Scopus*) que pode limitar as fontes de estudo pois, caso se recorresse a outras bases de dados, os artigos utilizados poderiam ser diferentes. A delimitação de determinadas palavras-chave pode constituir um entrave pois, provavelmente, existem outros artigos que abordam a Retenção de RH mas que não se incluem no referido critério.

A compreensão de artigos de vários países também afecta o estudo visto, que os contextos culturais, económicos e sociais são uma influência para as organizações e os conceitos abordados podem ter compreensões distintas consoante as regiões do mundo.

No âmbito organizacional a não distinção entre micro, pequenas e médias empresas e a inclusão de estudos sobre várias áreas de actividade pode afectar a análise pois os diferentes tipos de organizações possuem estratégias e orçamentos distintos.

Em investigações futuras poder-se-á realizar uma meta-análise focada no impacto da retenção de RH no trabalho em equipa e na gestão de conflitos. A nível nacional, poder-se-á auferir se a retenção de RH se aplica mais a trabalhadores regidos por contrato individual de trabalho ou colectivo, se os sindicatos ou comissões de trabalhadores influenciam a retenção de RH e se o *turnover* varia nos trabalhadores efectivos em relação aos que se encontram a contrato a termo certo ou em *outsourcing*.

VIII. Bibliografia

1. Allen D G, Bryant P C and Vardaman J M (2010), “Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 2, pp. 48-64.
2. Allen D G and Shanock L R (2013), “Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialisation Tactics to Commitment and Turnover Among New Employees”, *Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 34, No. 3, pp. 350-369.
3. Anitha J (2014), “Determinants of Engagement and their Impact on Employee Performance”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63, No. 4, pp. 308-323.
4. Ballinger, Gary, et al. "A Stitch in Time Saves Nine." *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW* 53.4 (2011).
5. Bartunek, J. M., Huang, Z., & Walsh, I. 2008. The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61: 5 – 38.
6. 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.
7. Coetzee, Melinde, and Elleen Stoltz. "Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability." *Journal of Vocational Behavior* 89 (2015): 83-91.

8. Coetzer, A., Cameron, A., Lewis, K., Massey, C., & Harris, C. (2007), "Human resource management practices in selected New Zealand small and medium-sized enterprises", *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 17–32.
9. Döckel, A. 2003. The effect of retention factors on organisational commitment: Na investigation of high technology employees. Unpublished MCom dissertation, Human Resources Management, University of Pretoria.
10. Gomes, Jorge F.; Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campus; Cabral-Cardoso, Carlos; Marques, Carlos Alves (2010), "Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano", Edições Sílabo, Lda. 1ª Ed. Lisboa.
11. Holtom B C, Mitchell T R, Lee T W and Eberly M B (2008), "Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future", *The Academy of Management Annals*, Vol. 2, No. 1, pp. 231-274.
12. Huang I C, Lin H C and Chuang C H (2006), "Constructing Factors Related to Worker Retention", *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 5, pp. 491-508.
13. Huang. T., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The effects of Quality of Working Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality*, 25(6), 735-750.
14. James, Leena e Mathew, Lissy (2012), "Employee Retention Strategies: IT Industry", *Journal of Indian Management*, pág 79.
15. Lockwood, N. R. (2006, June). Talent management: Driver for organizational success. *HR Magazine* [51(6)] (June SHRM Research Quarterly).[1–11].
16. Mahal P K (2012), "HR Practices as Determinants of Organisational Commitment and Employee Retention", *The IUP Journal of Management Research*, Vol. 11, No. 4, pp. 37-53.
17. Marion Festing , Lynn Schäfer & Hugh Scullion (2013) Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:9, 1872-1893.
18. Meyer, John P., et al. "Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study." *Journal of Vocational Behavior* 76.3 (2010): 458-473.

19. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. e Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 3, 493-522.
20. Price J L and Mueller C W (1981), "A Causal Model of Turnover for Nurses", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 543-565, p. 4
21. Price J L and Mueller C W (1986), "Absenteeism and Turnover of Hospital Employees", JAI Press, Greenwich, CT, p. 4.
22. Solomon, G., & Tomczyk, D. (2009). The Impact of Age and Reading on the Desire for Training of Managers in Entrepreneurial Ventures. In M. Fink & S. Kraus, *The Management of Small and Medium Enterprises* (1st ed., pp. 71–79). New York: Routledge.
23. Saks A M (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7, pp. 600-619.
24. Shekshnia, S. (1994), "Managing People in Russia: Challenges for Foreign Investors", *European Management Journal*, 12: 298–30
25. Suutari V, Tornikoski C and Makela L (2012), "Career Decision Making of Global Careerists", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 16, pp. 3455-3478.
26. Tekleab A G, Takeuchi R and Taylor M S (2005), "Extending the Chain of Relationships Among Organisational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, pp. 146-157.
27. Thompson, Alexander, (2014), "The importance of staff retention to business success", *Governance Directions*.
28. Tymon, Walter G., Stephen A. Stumpf, and Jonathan P. Doh. "Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards." *Journal of World Business* 45.2 (2010): 109-121.
29. Tzafirir S S, Harel G H, Baruch Y and Dolan S L (2004), "The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees' Trust in Their Managers", *Personnel Review*, Vol. 33, No. 6, pp. 628-657.
30. Wagar, T. H., & Rondeau, K. V. (2006). Retaining Employees in Small and Medium-Sized Firms: Examining the Link with Human Resource Management. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 3–17.

31. Walsh, K., & Taylor, M. S. (2007). Developing in-house careers and retaining management talent: What hospitality professionals want from their jobs. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(2), 163-182.

Webgrafia

<http://www.oitbrasil.org.br/content/equil%C3%ADbrio-entre-trabalho-efam%C3%ADlia> [Acesso em: 10/10/2016]

IX. Anexos

Anexo I

A Incrustação é constituída pelo ajustamento; o vínculo e os sacrifícios. O ajustamento consiste na compatibilidade entre o colaborador e o cargo, entre o funcionário e a organização e entre o indivíduo e a comunidade em que a companhia se insere. Os vínculos comportam as ligações formais e informais estabelecidas com colegas de trabalho, vizinhos e família. Enquanto os sacrifícios compreendem os custos materiais e imateriais causados pelo individuo em situações de turnover, nomeadamente, o tempo de serviço; a posse de acções da empresa ou a perda de amigos.

Anexo II

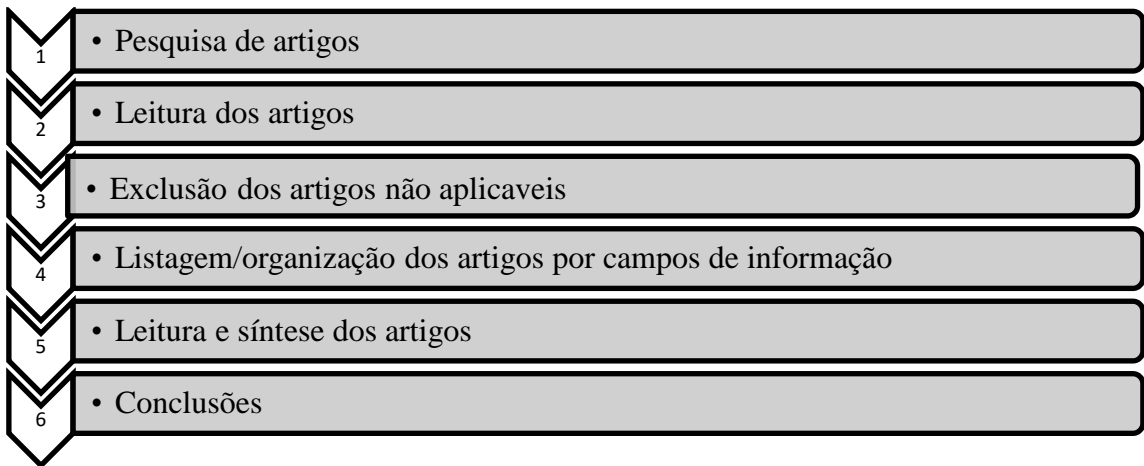
TABLE I Description and Definition of Retention Factors	
Retention Factor	Definition
Advancement opportunities	The amount of potential for movement to higher levels within the organization.
Constituent attachments	The degree of attachment to individuals associated with the organization, such as supervisor, coworkers, or customers.
Extrinsic rewards	The amount of pay, benefits, or equivalents distributed in return for service.
Flexible work arrangements	The nature of the work schedule or hours.
Investments	Perceptions about the length of service to the organization.
Job satisfaction	The degree to which individuals like their jobs.
Lack of alternatives	Beliefs about the unavailability of jobs outside the organization.
Location	The proximity of the workplace relative to one's home.
Nonwork influences	The existence of responsibilities and commitments outside the organization.
Organizational commitment	The degree to which individuals identify with and are involved in the organization.
Organizational justice	Perceptions about the fairness of reward allocations, policies, and procedures and interpersonal treatment.
Organizational prestige	The degree to which the organization is perceived to be reputable and well regarded.

Note: Several definitions are adapted from Price and Mueller (1981) and Steers (1977)

Fonte: Hausknecht, John P., Julianne Rodda, and Michael J. Howard. "Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying." *Human Resource Management* 48.2 (2009): 269-288. Pág. 271

Anexo III

Esquema resumo da metodologia



Anexo IV

Bibliografia de artigos excluídos

1. Lings, Ian N., and Gordon E. Greenley. "Measuring internal market orientation." *Journal of Service Research* 7.3 (2005): 290-305.
2. Glass, Amy. "Understanding generational differences for competitive success." *Industrial and commercial training* 39.2 (2007): 98-103.
3. Swanberg, Jennifer E., and T. K. Logan. "Domestic violence and employment: a qualitative study." *Journal of occupational health psychology* 10.1 (2005): 3.
4. Evidence for training the ability to read microexpressions of emotion, Matsumoto, D. , Hwang, H.S. *Motivation and Emotion* Volume 35, Issue 2, June 2011, Pages 181-191
5. Jasmand C., Blazevic V., De Ruyter, K., "Generating sales while providing service: a study of customer service representatives", *Journal of Marketing* (2012).
6. Owari, Toshiaki, et al. "Strategies, functions and benefits of forest certification in wood products marketing: Perspectives of Finnish suppliers." *Forest Policy and Economics* 9.4 (2006): 380-391.

7. Sitlington, Helen, and Verena Marshall. "Do downsizing decisions affect organisational knowledge and performance?." *Management Decision* 49.1 (2011): 116-129.

Anexo V

Bibliografia analisada na dissertação

1. Allen, David G; Michel, John W & Tews, Michael J. "Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality contexto". *Human Relations* 0 (2014): 1-24.
2. Allen, David G., and Linda Rhoades Shanock. "Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees." *Journal of Organizational Behavior* 34.3 (2013): 350-369.
3. Allen, David G. "Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?." *Journal of management* 32.2 (2006): 237-256.
4. Armstrong-Stassen, Marjorie, and Andrew Templer. "Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce." *Journal of management development* 24.1 (2005): 57-67.
5. Barrick, Murray R., and Ryan D. Zimmerman. "Hiring for retention and performance." *Human Resource Management* 48.2 (2009): 183-206.
6. Bell, Jennifer L., and Shawn T. Grushecky. "Evaluating the effectiveness of a logger safety training program." *Journal of Safety Research* 37.1 (2006): 53-61.
7. Bhatnagar, Jyotsna. "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention." *Employee relations* 29.6 (2007): 640-663.

8. Bradley P. Owens, Michael D. Johnson, Terence R. Mitchell "Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*" 24 (5) (2013):1517-1538.
9. Bride, Brian E., Jenny L. Jones, and Samuel A. MacMaster. "Correlates of secondary traumatic stress in child protective services workers." *Journal of Evidence-Based Social Work* 4.3-4 (2007): 69-80.
10. Brunetto, Yvonne, et al. "Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing." *Human Resource Management Journal* 22.4 (2012): 428-441.
11. Cable, Daniel M.; Gino, Francesca & Staats, Bradley R. "Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression". *Administrative Science Quarterly* 58 (1) (2013): 1–36.
12. Cahalane, Helen, and Edward W. Sites. "The climate of child welfare employee retention." *Child welfare* 87.1 (2008): 91.
13. Carr, Jon C., et al. "Prior occupational experience, anticipatory socialization, and employee retention." *Journal of management* 32.3 (2006): 343-359.
14. Carr, Jon C., Scott L. Boyar, and Brian T. Gregory. "The moderating effect of work–family centrality on work–family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior." *Journal of Management* (2007).
15. Casado-Lumbreras, Cristina; Colomo-Palacios, Ricardo; Misra, Sanjay & Soto-Acosta, Pedro. "Career abandonment intentions among software workers". *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* (2014).
16. Chew, Janet, and Christopher CA Chan. "Human resource practices, organizational commitment and intention to stay." *International journal of manpower* 29.6 (2008): 503-522.

17. Chiller, Phoebe, and Beth R. Crisp. "Professional supervision: A workforce retention strategy for social work?." *Australian Social Work* 65.2 (2012): 232-242.
18. Coetzee, Melinde, and Elleen Stoltz. "Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability." *Journal of Vocational Behavior* 89 (2015): 83-91.
19. Daniels, Z. M., VanLeit, B. J., Skipper, B. J., Sanders, M. L., & Rhyne, R. L. (2007). Factors in recruiting and retaining health professionals for rural practice. *The Journal of Rural Health*, 23(1), 62-71.
20. De Cooman, Rein, et al. "Person–organization fit: Testing socialization and attraction–selection–attrition hypotheses." *Journal of Vocational Behavior* 74.1 (2009): 102-107.
21. Ellett, Alberta J., Jacquelyn I. Ellis, and Tonya M. Westbrook. "A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover." *Children and youth services review* 29.2 (2007): 264-281.
22. Ellett, Alberta J. "Intentions to remain employed in child welfare: The role of human caring, self-efficacy beliefs, and professional organizational culture." *Children and Youth Services Review* 31.1 (2009): 78-88.
23. Geldenhuys, M., Łaba, K., & Venter, C.M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), Art. #1098, 10 pages.
24. Gursoy, Dogan, Thomas A. Maier, and Christina G. Chi. "Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce." *International Journal of Hospitality Management* 27.3 (2008): 448-458.

25. Haesli, Astrid, and Peter Boxall. "When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations." *The International Journal of Human Resource Management* 16.11 (2005): 1955-1975.
26. Hausknecht, John P., Julianne Rodda, and Michael J. Howard. "Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying." *Human Resource Management* 48.2 (2009): 269-288.
27. Hom, Peter W., Loriann Roberson, and Aimee D. Ellis. "Challenging conventional wisdom about who quits: revelations from corporate America." *Journal of Applied Psychology* 93.1 (2008): 1.
28. Huffman, Ann H. ; Casper, Wendy J. & Payne, Stephanie C. "How does spouse career support relate to employee turnover? Work interfering with family and job satisfaction as mediators" . *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 35, (2014): 194–212.
29. Jiali Zhang, Mohammad Faisal Ahammad, Shlomo Tarba, Cary L. Cooper, Keith W. Glaister & Jinmin Wang (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, DOI: 10.1080/09585192.2014.908316.
30. Kraimer, Maria L., Margaret A. Shaffer, and Mark C. Bolino. "The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention." *Human resource management* 48.1 (2009): 27-47.
31. Kraimer, Maria L., et al. "Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities." *Journal of Applied Psychology* 96.3 (2011): 485.

32. Laforet, Sylvie. "Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector." *Journal of World business* 48.4 (2013): 490-502.
33. Lam, Wing, Ziguang Chen, and Norihiko Takeuchi. "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 (2009): 2250-2270.
34. Luna-Arocas, Roberto, and Joaquin Camps. "A model of high performance work practices and turnover intentions." *Personnel Review* 37.1 (2007): 26-46.
35. Mallol, Carlos M., Brooks C. Holtom, and Thomas W. Lee. "Job embeddedness in a culturally diverse environment." *Journal of Business and Psychology* 22.1 (2007): 35-44.
36. M. Karatepe, Osman, and Eda Demir. "Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: a study in the hotel industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 26.2 (2014): 307-323.
37. Marion Festing , Lynn Schäfer & Hugh Scullion (2013) Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:9, 1872-1893.
38. McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?. *Personnel psychology*, 60(1), 35-62.
39. Meyer, John P., et al. "Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study." *Journal of Vocational Behavior* 76.3 (2010): 458-473.
40. Michel, J. W., Kavanagh, M. J., & Tracey, J. B. (2013). Got support? The impact of supportive work practices on the perceptions, motivation, and behavior of

customer-contact employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 161-173.
doi:10.1177/1938965512454595.

41. Monsen, Erik, and R. Wayne Boss. "The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention." *Entrepreneurship Theory and Practice* 33.1 (2009): 71-104.

42. Osman M. Karatepe (2014) Hope, Work Engagement, and Organizationally Valued Performance Outcomes: An Empirical Study in the Hotel Industry, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23:6, 678-698, DOI: 10.1080/19368623.2014.855994.

43. Patel, Pankaj C., and Betty Conklin. "Perceived Labor Productivity in Small Firms—The Effects of High-Performance Work Systems and Group Culture Through Employee Retention." *Entrepreneurship Theory and Practice* 36.2 (2012): 205-235.

44. Reynolds, Dennis, and David Biel. "Incorporating satisfaction measures into a restaurant productivity index." *International Journal of Hospitality Management* 26.2 (2007): 352-361.

45. Robinson, Richard NS, et al. "Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention." *International Journal of Hospitality Management* 36 (2014): 101-109.

46. Russo, Marcello, and Filomena Buonocore. "The relationship between work-family enrichment and nurse turnover." *Journal of Managerial Psychology* 27.3 (2012): 216-236.

47. Ryan, John F., Richard Healy, and Jason Sullivan. "Oh, won't you stay? Predictors of faculty intent to leave a public research university." *Higher Education* 63.4 (2012): 421-437.

48. Shacklock, Kate, Yvonne Brunetto, and Silvia Nelson. "The different variables that affect older males' and females' intentions to continue working." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 47.1 (2009): 79-101.
49. Shim, Miseung. "Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate." *Children and Youth Services Review* 32.6 (2010): 847-856.
50. Smith, Laura G. E., Amiot, Catherine E., Smith, Joanne R., Callan, Victor J. and Terry, Deborah J. (2013) The social validation and coping model of organizational identity development: a longitudinal test. *Journal of Management*, 39 7: 1952-1978.
51. Tanova, Cem. Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in five European countries. No. 2006-04. IRISS at CEPS/INSTEAD, 2006.
52. Tymon, Walter G., Stephen A. Stumpf, and Jonathan P. Doh. "Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards." *Journal of World Business* 45.2 (2010): 109-121.
53. Walsh, Kate, and Masako S. Taylor. "Developing in-house careers and retaining management talent what hospitality professionals want from their jobs." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 48.2 (2007): 163-182.
54. Wagner, Marcus. "'Green' human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation?." *Journal of Business Ethics* 114.3 (2013): 443-456.
55. Westbrook, Tonya M., Jackie Ellis, and Alberta J. Ellett. "Improving retention among public child welfare workers: What can we learn from the insights and experiences of committed survivors?." *Administration in Social Work* 30.4 (2006): 37-62.

56. Westerman, James W., and Jeanne H. Yamamura. "Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes." *Career Development International* 12.2 (2007): 150-161.
57. Yang, Jen-Te, Chin-Sheng Wan, and Yi-Jui Fu. "Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan." *International Journal of Hospitality Management* 31.3 (2012): 837-848.
58. Yankeelov, Pamela A., et al. "Individual and organizational factors in job retention in Kentucky's child welfare agency." *Children and Youth Services Review* 31.5 (2009): 547-554.
59. Yvonne Brunetto, Kate Shacklock, Stephen Teo & Rod Farr-Wharton (2014). The impact of management on the engagement and well-being of high emotional labour employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:17, 2345-2363, DOI: 10.1080/09585192.2013.877056.

Listagem dos artigos

nº artig	Autore	Data
1	Jiali Zhang, Mohammad Faisal Ahammad, Shlomo Tarba, Cary L. Cooper, Keith W. Glaister & Jir	2015
2	Melinde Coetzee & Elleen Stoltz	2015
3	Madelyn Geldenhuys, Karolina Łaba e Comelia M. Venter	2014
4	OSMAN M. KARATEPE	2014
5	Robinson, R.N.S., Kralj, A., Solnet, D.J., Goh, E., & Callan, V.	2014
6	Ann H. Huffman, Wendy J. Casper & Stephanie C. Payne	2014
7	Yvonne Brunetto, Kate Shacklock, Stephen Teo & Rod Farr-Wharton	2014
8	Osman M. Karatepe & Eda Demir	2014
9	David G Allen; John W Michel e Michael J Tews	2014
10	Cristina Casado-Lumbreras; Ricardo Colomo-Palacios; Sanjay Misra e Pedro Soto-Acosta	2014
11	Owens, Bradley P., Michael D. Johnson, and Terence R. Mitchell	2013
12	Laura G. E. Smith; Catherine E. Amiot; Joanne R. Smith; Victor J. Callan e Deborah J. Terry	2013
13	Michel, John W., Michael J. Kavanagh, and J. Bruce Tracey	2013
14	Laforet, SyMe	2013
15	Daniel M. Cable, Francesca Gino e Bradley R. Staats	2013
16	Marion Festing , Lynn Schäfer & Hugh Scullion	2013
17	Marcus Wagner,	2013
18	Allen, David G., and Linda Rhoades Shanock	2013
19	Phoebe Chiller & Beth R. Crisp	2012
20	Marcello Russo & Filomena Buonocore	2012
21	Jen-Te Yang, , Chin-Sheng Wan & Yi-Jui Fu	2012
22	Yvonne Brunetto, Stephen T.T. Teo, Kate Shacklock, Rod Farr-Wharton	2012
23	Patel, Pankaj C., and Betty Conklin.	2012
24	John F. Ryan, Richard Healy, Jason Sullivan	2012
25	Maria L. Kraimer and Scott E. Seibert, Sandy J. Wayne and Robert C. Liden, Jesus Bravo	2011
26	Tymon, Walter G., Stephen A. Stumpf, and Jonathan P. Doh	2010
27	Shim, Miseung	2010
28	John P. Meyer, Tracy D. Hecht , Harjinder Gill, Laryssa Toplonytsky	2010
29	James K. Harter, Frank L. Schmidt, James W. Asplund, Emily A. Killham and Sangeeta Agrawal	2010
30	Kate Shacklock, Yvonne Brunetto & Silvia Nelson	2009
31	Barrick, Murray R., and Ryan D. Zimmerman	2009
32	Pamela A. Yankeelov , Anita P. Barbee, Dana Sullivan & Becky F. Antle	2009
33	Alberta J. Ellett,	2009
34	Wing Lama, Ziguang Chenb & Norihiko Takeuchi	2009
35	Rein De Cooman, Sara De Gieter, Roland Pepermans, Sabrina Hermans, Cindy Du Bois, Ralf Cae	2009
36	John P. Hausknecht, Julianne Rodda & Michael J. Howard	2009
37	Monsen, Erik, and R. Wayne Boss.	2009
38	Kraimer, Maria L., Margaret A. Shaffer & Mark C. Bolino.	2009
39	Janet Chew & Christopher CA Chan	2008
40	Peter W. Hom, Aimee D. Ellis e Loriann Roberson	2008
41	Westbrook, Tonya M., Jackie Ellis & Alberta J. Ellett	2008
42	Dogan Gursoy, Thomas A. Maier & Christina G. Chi	2008
43	Cahalane, Helen, and Edward W. Sites	2008
44	Bride, Brian E., Jenny L. Jones, and Samuel A. MacMaster	2007
45	Luna-Arocas, Roberto, and Joaquin Camps	2007
46	Jon C. Carr, Scott L. Boyar & Brian T. Gregory	2007
47	Zina M. Daniels ; Betsy J. VanLeit; Betty J. Skipper; Margaret L. Sanders & Robert L. Rhyne ,	2007
48	PATRICK F. MCKAY; DEREK R. AVERY; SCOTT TONIDANDEL; MARK A. MORRIS; MORELA HERNAN	2007
49	Kate Walsh; Masako S. Taylor	2007
50	Reynolds, D., & Biel, D	2007
51	Mallol, Carlos M., Brooks C. Holtom, and Thomas W. Lee	2007
52	Westerman, James W., and Jeanne H. Yamamura	2007
53	Jyotsna Bhatnagar	2007
54	Alberta J. Ellett, Jacquelyn I. Ellis, Tonya M. Westbrook & Denise' Dews	2007
55	Allen, David G.	2006
56	Bell, Jennifer L., and Shawn T. Grushecky	2006
57	Jon C. Carr; Allison W. Pearson; Michael J. Vest; Scott L. Boyar	2006
58	Tanova, Cem	2006
59	Astrid Haesli & Peter Boxall	2005
60	Marjorie Armstrong-Stassen & Andrew Templer	2005

Revista Científica	País do Estudo	país de origem dos autores
The International Journal of Human Resource Management	China	Inglaterra
Journal of Vocational Behavior	Africa do Sul	Africa do Sul
SA Journal of Industrial Psychology	Africa do Sul	Africa do Sul
Journal of Hospitality Marketing & Management	Romenia	Turquia
INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT	Australia	Australia
Journal of Organizational Behavior	EUA	EUA
The International Journal of Human Resource Management	Australia	Australia e Nova Zelandia
International Journal of Contemporary Hospitality Management	Turquia	Turquia
human relations	EUA	EUA
Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries		Espanha e Turquia
Organization Science	EUA	EUA
Journal of Management		Inglaterra; Canadá; Austrália;
Cornell Hospitality Quarterly	EUA	EUA
Journal of World business	inglaterra	United Kingdom
Administrative Science Quarterly	india	Inglaterra e EUA
The International Journal of Human Resource Management	alemanha	Germany; Ireland
Journal of Business Ethics	alemanha	Alemanha e França
Journal of Organizational Behavior	EUA	EUA
Australian Social Work	Australia	Australia
Journal of Managerial Psychology	Italia	França e italia
International Journal of Hospitality Management	Taiwan	Taiwan
Human Resource Management Journal	Australia	Australia, Nova Zelândia
Entrepreneurship Theory and Practice	inglaterra	EUA
The International Journal of Higher Education and Educational Planning	EUA	EUA?
Journal of Applied Psychology	EUA	EUA
Journal of World Business	india	EUA
Children and Youth Services Review	EUA	EUA
journal of Vocational Behavior	canada	Canada
Perspectives on Psychological Science	EUA?	EUA
Asia Pacific Journal of Human Resources	Australia	Australia
Human Resource Management	EUA	EUA
Children and Youth Services Review	EUA	EUA
Children and Youth Services Review	EUA	EUA
The International Journal of Human Resource Management	China	China, Japão
Journal of Vocational Behavior	Belgica	Belgium
Human Resource Management	EUA	EUA
Entrepreneurship Theory and Practice	EUA	EUA
Human resource management	EUA	EUA
International journal of manpower	Australia	Australia, canada
JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	EUA	EUA
Administration in Social Work	EUA	EUA
International Journal of Hospitality Management	EUA	EUA
Child welfare	EUA	EUA
Journal of Evidence-Based Social Work	EUA	EUA
Personnel Review	espanha	espanha
Journal of Management	EUA	EUA
The Journal of Rural Health	EUA	EUA
Personnel psychology	EUA	EUA
Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly	EUA	EUA
International Journal of Hospitality Management	EUA	EUA
Journal of Business and Psychology	EUA	EUA
Career Development International	EUA	EUA
Employee relations	india	india
Children and Youth Services Review	EUA	EUA
Journal of management	EUA	EUA
Journal of Safety Research	EUA	EUA
Journal of management	EUA	EUA
IRISS at CEPS/INSTEAD	europa-12 member s	EU
The International Journal of Human Resource Management	Nova Zelândia	Nova Zelândia
Journal of Management Development	canada	Canada

organizações/empresas	Nº de citações
School, University of Warwick; Nottingham University Business School, University of Nottingham,	4
University of South Africa	4
University of Johannesburg	4
Faculty of Tourism, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, Turkey	4
University of Queensland, Griffith University, Blue Mountains International Hotel Management School,	5
Northern Arizona University, The University of Texas at Arlington, Texas A&M University, College Station,	5
Southern Cross Business School, Southern Cross University, Coolangatta, Australia; Department of Employment Relations and Human Resources, Griffith Business School, Griffith	6
Faculty of Tourism, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, Turkey	7
Pennsylvania State University, Loyola University Maryland, University of Memphis	7
Universidad Carlos III de Madrid; Atilim University; Universidad de Murcia,	10
The State University of New York at Buffalo; University of Washington	16
University of Bath; Université du Québec à Montréal; University of Exeter; The University of Queensland; The University of Queensland	11
Loyola University, State University of New York, Albany; Cornell University School of Hotel Administration	10
Reader in Marketing, Huddersfield University, Business School, Queensgate, Huddersfield HD1 3DH, United Kingdom	15
London Business School, Harvard University e University of North Carolina	24
ESCP Europe, Berlin, J. E. Cairnes School of Business & Economics, National University of Ireland, - aplicado a empresas alemãs	16
Julius Maximilians University, Stephanstr, Germany e Université de Strasbourg, France	15
University of Memphis, Memphis, Tennessee, U.S.A. University of North Carolina at Charlotte, Charlotte, North Carolina, U.S.A.	24
School of Health and Social Development, Deakin University, Geelong, Victoria,	10
Naples	10
National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism, Southern Taiwan University, National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism,	19
Southern Cross University, Auckland University of Technology, Griffith University, University of the Sunshine Coast	20
Baylor University	16
University of California—Los Angeles	13
University of Iowa, University of Illinois at Chicago	59
Villanova School of Business, Villanova University, EUA	53
School of Social Welfare, University at Albany, The State University of New York, United States	33
International, Toronto, Ontario, Canada	25
Gallup, Inc., Omaha, NE; Tippie College of Business, University of Iowa, Iowa City, IA ; Gallup, Inc., Minneapolis, MN	44
Griffith University - Gold Coast campus,	35
Mays Business School, Texas A&M University,	25
Kent School of Social Work, University of Louisville	31
University of Georgia, School Of Social Work,	46
The Hong Kong Polytechnic University, City University of Hong Kong, Graduate School of Management, Tokyo University of Science	28
Vrije Universiteit Brussel, Work and Organizational Psychology, Pleinlaan 2, 1050 Brussel, Belgium	40
ILR School, Cornell University	46
Baylor University	35
University of Iowa; Tippie College of Business; Business Building, Iowa City	51
School of Business and Informatics (NSIV), Australian Catholic University, Atkinson Faculty of Liberal & Professional Studies, School of Administrative Studies, York University,	56
Arizona State University; Columbia University	52
of Human Resources, Division of Family and Children Services	49
Washington State University, School of Hospitality Business Management; Red Lion Hotels Corporation;	92
School of Social Work, University of Pittsburgh, Pittsburgh, Pennsylvania	35
University of Georgia; University of Tennessee	30
University of Valencia, Valencia, Spain	50
College of Business, University of Southern Mississippi; Williams College of Business, Xavier University e The W. A. Franke College of Business, Northern Arizona University	44
University of New Mexico Health Sciences Center;	70
J. C. Penney, Inc. ; Fuqua School of Business Duke University; Rice University	126
Cornell University	40
	25
University of Washington	46
Appalachian State University, Boone, North Carolina, USA; University of Nevada Reno, Reno, Nevada, USA	92
Sukhrali, Gurgaon, India	89
School of Social Work, University of Georgia, Athens; School of Social Work, East Carolina University; School of Social Work, Appalachian State University	79
Fogelman College of Business and Economics, University of Memphis	133
National Institute for Occupational Safety and Health; West Virginia University	25
College of Business, University of Southern Mississippi; College of Business and Industry, Mississippi State University; College of Business Administration, University of Southern	44
Centre d'Etudes de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques; International Networks for Studies in Technology, Environment, Alternatives and Development	40
University of Auckland	45
Odette School of Business, University of Windsor	40

titulo do artigo	Metodologia
The effect of leadership style on talent retention during Merger and Acquisition integration: evidence from China	qualitativo
Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability	quantitativo
Meaningful work, work engagement and organisational commitment	quantitativo
Hope, Work Engagement, and Organizationally Valued Performance Outcomes: An Empirical Study in the Hotel Industry	quantitativo
Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention	quantitativo
How does spouse career support relate to employee turnover? Work interfering with family and job satisfaction	quantitativo
The impact of management on the engagement and well-being of high emotional labour employees	quantitativo
Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry	quantitativo
Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context	quantitativo
Career abandonment intentions among software workers	qualitative; quantitativo
Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership	quantitativo
The social validation and coping model of organizational identity development a longitudinal test	quantitativo
Got support? The impact of supportive work practices on the perceptions, motivation, and behavior of customer service employees	quantitativo
Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector	quantitativo e qualitativo
Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression	qualitativo
Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research	quantitativo
'Green' human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation?	quantitativo
Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to turnover	quantitativo
Professional supervision: A workforce retention strategy for social work?	qualitativo
The relationship between work-family enrichment and nurse turnover	quantitativo
Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan	qualitativo
Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover	quantitativo
Perceived Labor Productivity in Small Firms—The Effects of High-Performance Work Systems and Group Culture	quantitativo
Oh, won't you stay? Predictors of faculty intent to leave a public research university	quantitativo
Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities	quantitativo
Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards	quantitativo
Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate	qualitativo
Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal test	qualitativo e quantitativo
Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations-meta analyse	qualitativo
The different variables that affect older males' and females' intentions to continue working	quantitativo
Hiring for retention and performance	quantitativo
Individual and organizational factors in job retention in Kentucky's child welfare agency	quantitativo
Intentions to remain employed in child welfare: The role of human caring, self-efficacy beliefs, and professional commitment	quantitativo
Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational commitment	quantitativo
Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses	qualitativo
Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying	qualitativo
The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention	quantitativo
The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention	quantitativo
Human resource practices, organizational commitment and intention to stay	qualitativo, quantitativo
Challenging Conventional Wisdom About Who Quits: Revelations From Corporate America	quantitativo
Improving retention among public child welfare workers: What can we learn from the insights and experiences of child welfare workers?	qualitativo
Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce	qualitativo
The climate of child welfare employee retention	quantitativo
Correlates of Secondary Traumatic Stress in Child Protective Services Workers	quantitativo
A model of high performance work practices and turnover intentions	quantitativo
The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover	quantitativo
Factors in Recruiting and Retaining Health Professionals for Rural Practice	qualitativo
Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?	quantitativo
Developing In-House Careers and Retaining Management Talent: What Hospitality Professionals Want from Their Employers	quantitativo
INCORPORATING SATISFACTION MEASURES INTO A RESTAURANT PRODUCTIVITY INDEX	quantitativo
Job embeddedness in a culturally diverse environment	quantitativo
Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes	quantitativo
Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention	qualitativo
A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention	qualitativo
Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?	quantitativo
Evaluating the effectiveness of a logger safety training program	qualitativo
Prior Occupational Experience, Anticipatory Socialization, and Employee Retention	quantitativo
Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in five European countries	qualitativo
When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and turnover	quantitativo, qualitativo
Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce	quantitativo

Anexo VI

A caracterização do tecido demográfico da organização pode ser realizada mediante as seguintes considerações em relação às gerações que operam no actual mercado de trabalho(Dogan Gursoy, 2008): os Baby Boomers respeitam a autoridade e a hierarquia, enquanto a geração X tende a revoltar-se contra a autoridade. Os primeiros vivem para trabalhar e os segundos trabalham para viver. Os boomers aguardam que a sua promoção e as suas recompensas lhes sejam atribuídas e são bastante leais. A geração X quer um reconhecimento imediato através de um título, louvor, promoção ou reconhecimento; também pretendem uma vida fora do trabalho pois não vão sacrificar a sua vida pela companhia, diferentemente dos seus antecessores. Os Millennials acreditam na acção colectiva, são optimistas e confiam na autoridade centralizada; gostam de trabalho em equipa, possuem bom espirito e bastante vontade para realizarem coisas.

Acrónimos

- *Talent Management* (TM)

X. Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao professor responsável pela orientação da minha dissertação, nomeadamente o Prof. Dr. Rafael Marques pelo apoio e disponibilidade.

Agradeço também à minha família, em especial à minha avó Emília da Conceição Martins Marques e à minha mãe Maria da Piedade Martins Marques por todo o carinho e compreensão. Dedico esta dissertação ao meu avô Euclides Pereira Marques, exemplo de uma vida.

Agradeço ainda ao meu “irmão” David Gonçalo Esteves Coelho por todo o apoio e motivação que me incutiu e por quem sinto uma saudade eterna, descansa em paz.