



Universidade de Brasília

**Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e
Gestão Pública**

Departamento de Administração

**Retenção de Talentos baseada em evidências:
uma revisão sistemática de literatura**

Thais Oliveira

TRABALHO FINAL DE CURSO

ADMINISTRAÇÃO

Brasília

2023

Universidade de Brasília
Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e
Gestão Pública
Departamento de Administração

Evidence-based talent retention: a systematic literature review

Thais Oliveira

Trabalho Final de Curso submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Administração

Orientador: Prof. Dr. Herbert Kimura

Brasília
2023

Oliveira, Thais.
O000r Retenção de Talentos baseada em evidências: uma revisão sistemática de literatura / Thais Oliveira; orientador Herbert Kimura. -- Brasília, 2023.
43 p.

Trabalho Final de Curso (Administração) -- Universidade de Brasília, 2023.

1. Gestão de Talentos. 2. Retenção de Talentos. 3. Revisão Sistemática. I. Kimura, Herbert, orient. II. Título

Universidade de Brasília
Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e
Gestão Pública
Departamento de Administração

Retenção de Talentos baseada em evidências: uma revisão sistemática de literatura

Thais Oliveira

Trabalho Final de Curso submetido como requi-
sito parcial para obtenção do grau de Administra-
ção

Trabalho aprovado. Brasília, 13 de dezembro de 2023:

Prof. Dr. Herbert Kimura, UnB/FACE
Orientador

Prof. Dr. Vinicius Sobreiro, UnB/FACE
Examinador interno

Prof. Dr. Marcelo Wilbert UnB/FACE
Examinador interno

Brasília
2023

Resumo

Diante da intensa competição e da necessidade de profissionais adaptáveis, a retenção de talentos desempenha um papel estratégico na garantia da continuidade, prevenindo custos financeiros, perda de conhecimento e interrupção no trabalho associados à rotatividade de funcionários. Reconhecendo o valor do capital humano como recurso interno crítico para a criação de valor organizacional, o estudo posiciona a retenção de talentos como um elemento estratégico-chave. A proposta do estudo é uma revisão da literatura sobre métodos para identificar fatores impactantes na retenção de talentos, utilizando uma abordagem em cinco etapas (seleção, classificação, aplicação, resultados e discussão). Desenvolvemos um modelo de classificação para sistematizar técnicas e formas de aplicação sobre o tema, identificando oportunidades de pesquisa. Resultados revelam lacunas a serem exploradas: utilização de dados secundários, o funcionário como público-alvo das pesquisas e coleta de dados dos representantes de RH. O modelo proposto contribui para compreender a base científica e apontar lacunas relevantes para a pesquisa em retenção de talentos.

Palavras-chave: Gestão de Talentos. Retenção de Talentos. Revisão Sistemática.

Abstract

In the face of intense competition and the need for adaptable professionals, talent retention plays a strategic role in ensuring continuity, preventing financial costs, knowledge loss, and work disruption associated with employee turnover. Recognizing the value of human capital as a critical internal resource for organizational value creation, the study positions talent retention as a key strategic element. This research proposes a literature review of methods to identify factors impacting talent retention, using a five-step approach. We developed a classification model to systematize techniques and applications on the subject, identifying research opportunities. Results reveal gaps to be explored: the use of secondary data, employees as the target audience of research, and data collection from HR representatives. The proposed model contributes to understanding the scientific foundation and pinpointing relevant gaps for talent retention research.

Keywords: Talent Management. Talent Retention. Systematic Review.

Lista de ilustrações

Figura 3.1	Fluxograma da revisão sistemática de literatura	16
Figura 5.2	1 Localização geográfica da pesquisa	27
Figura 5.3	2 Método da pesquisa	28
Figura 5.4	5 Origem dos dados e número de observações	29
Figura 5.5	3 Nível de análise	30
Figura 5.6	4 Público-alvo da pesquisa	31
Figura 5.7	6 População pesquisada	32
Figura 5.8	7 Tipo da variável “retenção de talentos”	33
Figura 5.9	8 Natureza da Organização	34
Figura 6.10	Sugestões para futuras pesquisas	37

Lista de tabelas

Tabela 3.1	Sumarização dos artigos selecionados	17
Tabela 4.2	Classificação e codificação	24
Tabela 5.3	Artigos categorizados com base na estrutura de classificação e codificação	26

Lista de abreviaturas e siglas

CAPES	Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	11
CFA	Análise Fatorial Confirmatória	11
CROs	Organizações de Pesquisa Contratada	11
CSR	Responsabilidade Social Corporativa	11
RH	Recursos Humanos	11
SHRM	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	11
TI	Tecnologia da Informação	11
TM	Gestão de Talentos	11
TR	Retenção de Talentos	11

Sumário

1	Introdução	11
2	Referencial Teórico	13
3	Método de Pesquisa	15
4	Classificação e Codificação	24
5	Resultados e Discussão	26
5.1	Localização Geográfica da Pesquisa	27
5.2	Método da Pesquisa	28
5.3	Nível de Análise	29
5.4	Público alvo da pesquisa	30
5.5	População Pesquisada	32
5.6	Tipo da variável “retenção de talentos”	32
5.7	Natureza da organização	34
6	Conclusão	36
	Referências	39

1 Introdução

Na busca pela excelência e sucesso organizacional, a retenção de talentos emerge como um elemento crucial e desafiador, destacando-se entre as práticas fundamentais para assegurar o melhor desempenho e desenvolvimento contínuo das organizações (Akunda *et al.*, 2018). Enquanto as práticas de gestão estratégica de recursos humanos (SHRM) buscam alcançar resultados de desempenho multidimensionais, como a redução de custos, melhoria do desempenho corporativo, desenvolvimento do capital humano, inclusão de gênero, desenvolvimento de uma força de trabalho motivada, envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional e combate ao êxodo de cérebros, é necessário explorar se a retenção pode complementar e agregar substancialmente às práticas de SHRM de maneira positiva, afetando esses resultados de desempenho multidimensionais (Premalatha, 2016).

O surgimento do termo “retenção de talentos” ocorreu no final da década de 90 a partir da publicação do livro “A guerra dos talentos” por um grupo de consultores da McKinsey (Michaels; Handfield-Jones; Axelrod, 2001). A abordagem padrão da área de Recursos Humanos a respeito do tema priorizava a garantia de que as escolhas estratégicas e atividades operacionais funcionais da área de Recursos Humanos (RH) estivessem direcionadas para alcançar uma vantagem competitiva por meio de pessoas (Claus, 2019).

O processo de retenção de talentos é parte de um ciclo da gestão de talentos que incluem 5 etapas (Planejamento, aquisição, desenvolvimento, alocação, retenção e avaliação de talentos) (Pandita; Ray, 2018). Esses esforços organizacionais na arquitetura de RH têm como objetivo permitir que o talento mantenha a motivação no trabalho, o comprometimento organizacional e o comportamento extra-função, o que resulta em desempenho sustentável na organização (Kim; McLean, 2012).

A forma como a empresa implementa e investe nestas ações de gestão de talentos podem ser classificadas como inclusivas ou exclusivas se, respectivamente, a empresa considera todos os funcionários potenciais talentos e investe de forma igualitária, ou então, investe de forma diferenciada em funcionários selecionados com base em seu valor agregado e importância estratégica para organização (Iles; Chuai; Preece, 2010).

De 2001 até a data de publicação do nosso estudo, passamos por uma 4ª revolução industrial, que criou desafios em diversos níveis para a abordagem de gestão de talentos em decorrência das mudanças significativas em relação a demografia, tecnologia e globalização (Claus, 2019). No contexto da nossa discussão, a globalização é relevante pela expansão do comércio mundial, a intensificação da competição entre empresas, o potencial de alcançar um maior número de clientes em todo o mundo e a diversidade de indivíduos que compõem atualmente um mercado de trabalho global (Schuler; Jackson; Tarique, 2011).

A intensa concorrência dificulta a vantagem competitiva por longos períodos (Carvalho;

Dal’Bó; Sampaio, 2021), as novas posições que surgem precisam enfrentar um cenário de constante mudança, que requer profissionais capazes de se adaptar e desenvolver novas habilidades (Schuler; Jackson; Tarique, 2011). Reter esses profissionais são esforços necessários garantir continuidade na execução do objetivo da empresa, uma vez que a rotatividade resulta em alto custo financeiro, perda de conhecimento tácito, perturbação no trabalho e pode incentivar outros funcionários valorizados a deixarem a organização (Rawshdeh *et al.*, 2023).

Com essas novas perspectivas, a retenção passa a desempenhar um papel estratégico dentro das organizações. O capital financeiro, capital humano, ativos físicos, propriedade intelectual, podem ser combinados com as habilidades, conhecimentos, processos e cultura organizacional para criar valor (Sparrow; Makram, 2015). Evidenciando apenas a ótica do capital humano como recurso interno que representa uma variável relevante na criação de valor, a organização precisa organizar-se para criar, capturar, alavancar e ainda proteger esse valor.

Dado o desafio atual de retenção, a aplicação de estratégias e a corrida por vantagem competitiva no longo prazo (Olckers; Plessis, 2012), nosso estudo é uma revisão sistemática. Vamos analisar pesquisas que geraram evidências que contribuam para a análise das estratégias que influenciam a retenção da talentos. Além desta introdução, o restante do artigo é organizado da seguinte maneira: a exposição do contexto teórico no qual a nossa pesquisa está inserida (Seção 2), uma explicação do método de forma detalhada na Seção 3. Na seção 4, a descrição da estrutura definida para classificar e codificar os artigos selecionados dentro do recorte pré-estabelecido. Os resultados e discussão são dispostos e apresentados na Seção 5. E por fim, a conclusão e a exposição de oportunidades de pesquisa ficam na Seção 6.

2 Referencial Teórico

O estudo conduzido por [Gallardo-Gallardo et al. \(2015\)](#) oferece uma perspectiva abrangente dos estudos seminais no âmbito da Gestão de Talentos, ele analisa sistematicamente os estudos no tema e expõe os autores mais influentes. Observamos que os trabalhos de Collings, notadamente seu artigo de 2009 em colaboração com Mellahi, destacam-se como uma das influências mais significativas, seguido de Heckman e Lewis. Contudo, é crucial salientar que o número de citações atribuídas a um artigo tende a aumentar com o passar do tempo, ainda que não indefinidamente, resultando em uma aparente inclinação em favor das publicações mais recentes ([Gallardo-Gallardo et al., 2015](#)).

Em decorrência da ampla popularidade do termo Gestão de Talentos, tanto o mercado quanto a comunidade acadêmica têm se dedicado ao estudo, enfrentando, no entanto, desafios significativos relacionados à falta de consenso conceitual na comunidade acadêmica ([Collings; Mellahi, 2009](#); [Lewis; Heckman, 2006](#)). Além das diversas abordagens à gestão de talentos, a literatura também debate a natureza do próprio "talento", questionando se é inato ou adquirido por meio de interações e estratégias de desenvolvimento profissional ([Meyers; Woerkom; Dries, 2013](#)). A definição atribuída ao termo "talento" desempenha um papel crucial na formulação das estratégias de gestão organizacional.

Tanto [Collings e Mellahi \(2009\)](#) quanto [Lewis e Heckman \(2006\)](#) sustentam a premissa de que abordar o talento de maneira inclusiva, embora bem intencionado, revela-se pouco efetivo, especialmente ao considerar a ausência de orientações claras sobre a alocação de recursos para a identificação do talento em cada colaborador ([Lewis; Heckman, 2006](#)). Além disso, observa-se que a implementação de estratégias inclusivas muitas vezes apresenta dificuldades em ser discernida das práticas tradicionais de gestão de recursos humanos ([Collings; Mellahi, 2009](#)).

[Collings e Mellahi \(2009\)](#) propõe ainda que a identificação de posições-chave, essenciais para obter vantagem competitiva, supera a abordagem de identificar talentos individualmente. Essa perspectiva é complementada por [Cappelli e Keller \(2014\)](#), cuja análise histórica revela a transformação na aquisição de talentos ao longo do tempo. Inicialmente, as empresas predominavam na busca externa, importando talentos para atender às exigências dos cargos executivos. No entanto, uma evolução gradual surgiu, destacando a crescente valorização do desenvolvimento interno para estabelecer um *pool* sustentável de talentos aptos a ocupar essas posições-chave. A escolha da estratégia pela organização não apenas delinea o papel e a configuração da gestão de talentos, mas também intensifica o desafio de definir precisamente o termo em um contexto em constante evolução.

Uma vez o talento tendo sido adquirido, sua manutenção não apenas preserva a vantagem competitiva que eles conferem à organização, mas também revela-se uma estratégia inteligente. A retenção de talentos envolve a preservação de colaboradores talentosos, de alto potencial e

desempenho elevado, alinhando-se aos objetivos comerciais da empresa, como o aprimoramento do desempenho e a sustentação de uma vantagem competitiva duradoura, enquanto minimiza a rotatividade voluntária de talentos (Yildiz; Esmer, 2023).

Ott, Tolentino e Michailova (2018), em seu estudo "*Effective talent retention approaches*", aprofunda nossa compreensão sobre a gestão de talentos, oferecendo quatro *insights* cruciais. Primeiramente, ele destaca a interconexão entre retenção e atração de talentos, evidenciando que a estratégia de retenção inicia-se no momento da contratação. Contratar profissionais cujos valores coincidem com a cultura organizacional é fundamental para estabelecer a base de uma retenção eficaz. A segunda lição enfatiza a importância do ambiente organizacional, sugerindo que um indivíduo prosperando em um ambiente pode não ser tão eficaz em outro. Esse discernimento ressalta a necessidade de adaptar as práticas de retenção à singularidade de cada contexto empresarial.

Além disso, Ott, Tolentino e Michailova (2018) salienta que a retenção de talentos não deve ser exclusivamente responsabilidade dos gestores de recursos humanos. A terceira lição ressalta a importância do comprometimento e envolvimento direto de supervisores e executivos, fornecendo suporte, mentoria e oportunidades de desenvolvimento. Essa abordagem integral à retenção reflete a compreensão de que a responsabilidade se estende a toda a liderança da organização, promovendo um ambiente propício para o crescimento e a permanência de talentos essenciais. Por fim, Ott, Tolentino e Michailova (2018) destaca a eficácia em fazer uso máximo do talento enquanto ele está vinculado à organização. Reconhecer que, eventualmente, o talento deixará a empresa ressalta a importância de otimizar sua contribuição enquanto estão presentes, maximizando seu impacto durante sua permanência.

Ao conectar essas descobertas aos conceitos previamente discutidos por Collings e Mellahi (2009), Cappelli e Keller (2014), e Yildiz e Esmer (2023), percebemos que a gestão eficaz de talentos não é apenas sobre a aquisição e retenção, mas também sobre o desenvolvimento estratégico, a adaptação contínua e a maximização do potencial dos profissionais enquanto estão ativos na organização. Essa abordagem abrangente destaca a complexidade da gestão de talentos e destaca a necessidade de estratégias multifacetadas para enfrentar os desafios em constante evolução do cenário corporativo.

3 Método de Pesquisa

Este estudo apresenta uma revisão sistemática da literatura fornecendo uma visão abrangente de uma área de pesquisa. Tal técnica envolve identificar artigos relevantes com base em critérios de seleção e uso de palavras-chave para facilitar a visualização de estudos e abordagens dentro do tema, bem como sugerir caminhos de produção de investigações acadêmicas (Pinto; Sobreiro, 2022).

Para desenvolvimento desta revisão sistemática, foram utilizados 5 etapas conforme proposto por Lage Junior and Godinho Filho (2010):

- Etapa 1: Definição dos critérios de seleção e levantamento dos potenciais artigos a serem analisados;
- Etapa 2: Desenvolvimento de um estrutura de classificação e codificação;
- Etapa 3: Aplicação da estrutura de classificação para sintetizar e apresentar tendências de estudos sobre evidências de estratégias de retenção de talentos;
- Etapa 4: Desenvolvimento de uma estrutura que retrate a revisão de literatura, seus principais resultados e o que representa segundo a codificação pré-estabelecida;
- Etapa 5: Análise e discussão dos principais resultados e, com base nisso, apresentar sugestões para pesquisas futuras.

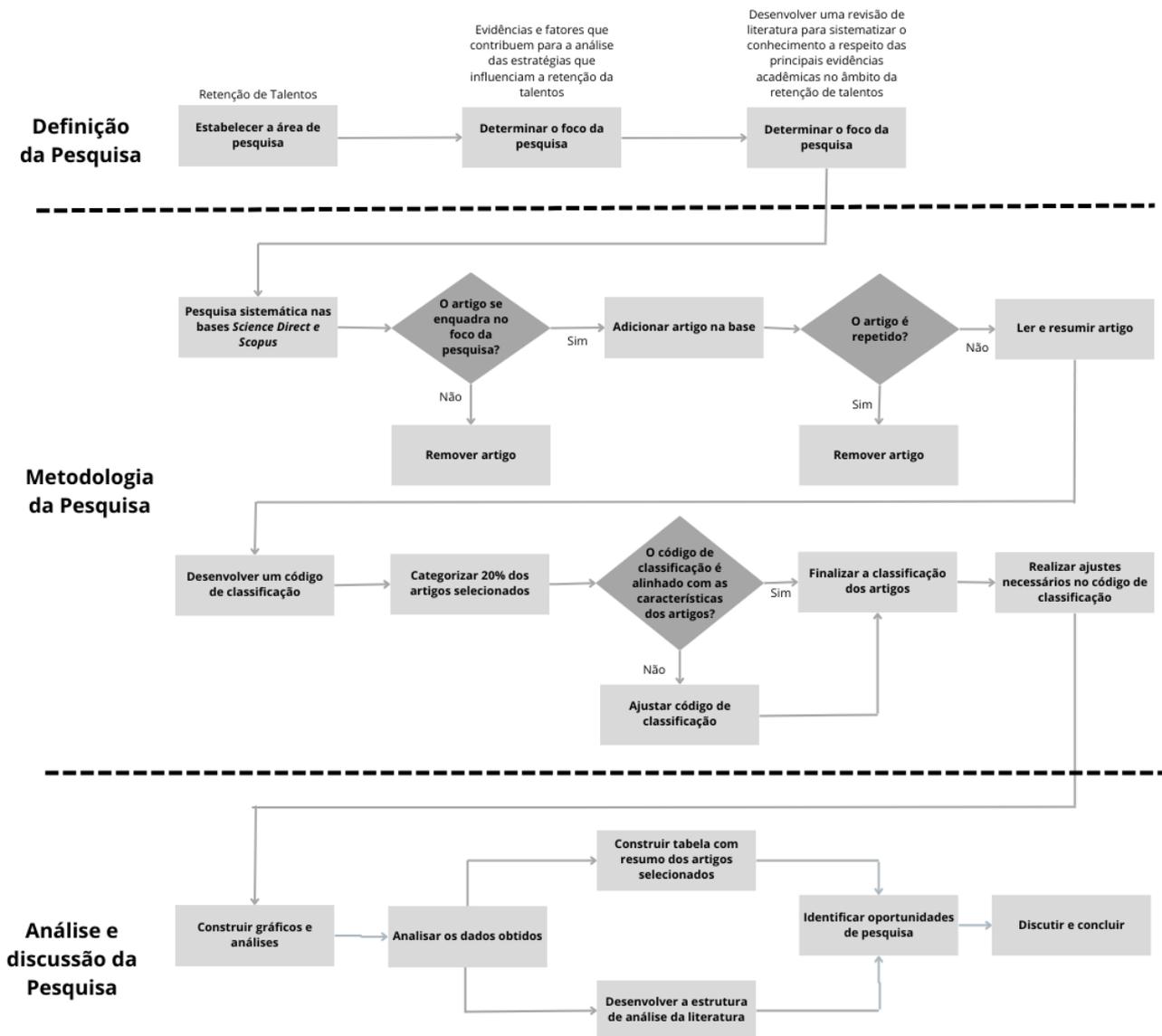


Figura 3.1 – Fluxograma da revisão sistemática de literatura

Nota: Adaptado de Pinto e Sobreiro (2022) e Al-Hashedi e Magalingam (2021)

Através dessa técnica, é possível desagregar o conteúdo e as características dos artigos, alocando-os com base em codificações predefinidas. Isso cria uma nova abordagem para a análise literária, utilizando os dados estatísticos gerados (Barboza *et al.*, 2016).

Considerando a primeira etapa do método, realizamos uma pesquisa utilizando as palavras-chave relevantes que deveriam estar contidas no assunto dos potenciais artigos a serem selecionados e analisados. Para isso, utilizamos as bases do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e *Science Direct* neste levantamento.

A base da CAPES é dos maiores acervos científicos virtuais do Brasil, reunindo e disponibilizando 39 mil periódicos com texto completo e 396 bases de dados de conteúdos diversos (Cookie...). A outra base utilizada, *Science Direct*, também é reconhecida mundialmente contendo literatura científica, técnica e de saúde revisada por pares, em texto completo, até o momento, conta com 2650 artigos revisados por pares (ScienceDirect...).

Conforme descrito na 3.1, o foco da pesquisa é analisar artigos que apresentem evidências e fatores que contribuem para a análise das estratégias que influenciam a retenção da talentos. Para buscar o recorte necessário da proposta da revisão sistemática, buscamos nas bases o critério "assunto contém" os termos "*talent retention*" ou "*retaining talent*". Além disso, utilizamos o filtro do idioma, garantindo a análise de estudos em inglês, cuja escolha determina a seleção de artigos com alcance mundial e também que fossem revisado por pares, para garantir uma melhor qualidade das pesquisas selecionadas.

- Tipo de material: artigos
- Idioma: inglês
- Revisão: revisado por pares

Como resultado das buscas, foram identificados 78 artigos, dos quais, 39 foram descartados por não se enquadrarem no tema definido da revisão, 4 deles não foram possíveis de serem revisados por falta de acesso e por fim, 35 artigos foram selecionados para o presente estudo. Os descartes dos 39 artigos foram motivados, principalmente, por não terem foco em retenção de talentos, e sim na gestão de talentos de uma forma mais abrangente ou então, por utilizarem apenas metodologias conceituais na abordagem do tema de retenção de talentos.

Em relação aos 35 artigos selecionados para o estudo, realizamos um breve resumo de cada um deles, conforme a Tabela 3.1 disposta abaixo:

Tabela 3.1 – Sumarização dos artigos selecionados

Artigo	Resumo
(Abraham <i>et al.</i> , 2023)	O estudo busca compreender até que ponto o compromisso organizacional promove a retenção de talento e ajuda na resolução dos desafios de aquisição de talentos nas PME na Malásia. Por meio de uma metodologia qualitativa, os autores realizam entrevistas com os donos-gestores de empresas e analisam as respostas pelo método template correlacionando o arcabouço teórico da pesquisa.
(Ahmić; Čizmić, 2021)	Com base na coleta e análise de dados coletados de gestores de talentos na Bósnia, o estudo foca em compreender as inter-relações entre fatores motivacionais de atração/trabalho e retenção de talentos, observadas através do engajamento de talentos.
(Ali; Ullah, 2023)	Este estudo, utiliza a liderança zero como variável dependente para compará-la com estratégias de gestão de talentos (atração, retenção, engajamento e desenvolvimento de talentos). Para isso, aplicou e analisou questionários de 460 funcionários de empresas da indústria farmacêutica em Bangladesh.

Continuação da página anterior

Artigo	Resumo
(Bartrop-Sackey <i>et al.</i> , 2022)	Para analisar as principais estratégias bem sucedidas de gestão e retenção de talentos no contexto acadêmico, o artigo propõe um estudo de caso através de entrevistas semi-estruturadas com gestores e estudantes para buscar padrões sobre as melhores práticas de gestão que influenciam na retenção de talentos em uma universidade de Gana.
(Chopra; Sahoo; Patel, 2023)	Para compreender a relação entre marca empregadora e retenção de talentos, o artigo modelou uma equação para investigar a correlação entre esses tópicos e também o investigar o papel do engajamento dos funcionários nessa associação. Os resultados baseiam-se na percepção de profissionais de tecnologia para avaliar a inter-relação entre <i>Employer Branding</i> , retenção de talentos e engajamento de os funcionários.
(Gopalan; Huang; Maharjan, 2021)	O estudo se propõe a analisar se a estratégia de remuneração diferida (aquisição de ações e concessão de opções) ajuda as empresas a reter executivos. Por meio da análise de dados secundários dados sobre as concessões de ações restritas e opções de ações a executivos, investigou-se as principais características que moderam entre duração do pagamento e retenção do executivo.
(Mey; Poisat; Stindt, 2021)	O artigo busca identificar os comportamentos de liderança que influenciam a retenção de talentos. Para isso, os autores realizaram uma análise fatorial exploratória utilizando dados primários de questionários aplicados à funcionários sul-africanos de empresas públicas e privadas do país.
(Mabaso; Dlamini, 2018)	Análise dos dados de um questionário aplicado aos funcionários de instituições de nível superior para investigar o impacto de estratégias " <i>Total Rewards</i> " no comprometimento organizacional.
(León; García-Saavedra, 2021)	Examina criticamente três suposições da literatura sobre gerenciamento de talentos (TM) relacionadas à intenção de deixar o emprego em um contexto nacional nas margens da cultura ocidental. A pesquisa foi conduzida com a equipe de vendas de uma empresa farmacêutica internacional em Lima, Peru, e abordou questões sobre a intenção de deixar o emprego e o <i>Short Form da Minnesota Job Satisfaction Questionnaire</i> .
(Guerra; Valle; Méndez-Suárez, 2023)	Para analisar os impactos da transformação digital nos processos de gestão de talentos (Atração, gestão e retenção), um questionário foi aplicado em 314 empresas da Espanha que estivessem passando por um processo de transformação digital.

Continuação da página anterior

Artigo

Resumo

- (Oludayo *et al.*, 2018) Criação de um modelo matemático e geração de uma base de dados para trabalhar com a correlação entre as estratégias de retenção de talentos e a atitude do funcionário em relação ao trabalho.
- (Satiani *et al.*, 2013) O estudo visou comparar as taxas de saída de cirurgiões acadêmicos em três coortes entre 1996 e 2011, examinando a retenção na faculdade de cirurgia ao longo desses anos. Para isso, foram analisados dados do banco de dados da Associação de Faculdades Médicas Americanas sobre a retenção de docentes de medicina em tempo integral no centro médico acadêmico durante esse período.
- (Heyns; McCallaghan; Wet, 2022) O estudo aborda a retenção de talentos na indústria farmacêutica por meio da terceirização de testes para organizações de pesquisa contratada (CROs). A falta de talentos qualificados e os custos elevados tornam a retenção um desafio. A pesquisa investiga a relação entre apoio do supervisor, satisfação das necessidades de autodeterminação, engajamento no trabalho, exaustão emocional e intenção de sair em CROs. Utilizando um método quantitativo, aplicou-se questionários a 260 funcionários dessas organizações.
- (Holland; Scullion, 2021) O artigo aborda a retenção de talentos em fusões e aquisições transfronteiriças, focando em como moldar contratos psicológicos para essa finalidade. Utilizando uma abordagem processual e estudo de casos múltiplos com dados de cinco subsidiárias adquiridas, o estudo destaca a importância de considerar o indivíduo no contexto da retenção de talentos pós-aquisição, oferecendo insights práticos para a área de RH.
- (Johnston; He-neghan; Daniels, 2020) Estudo de caso realizado em uma empresa de serviço de enfermagem domiciliar para descrever a implementação de um programa de mentoria entre pares para melhorar a retenção de profissionais no seu primeiro ano de atuação.
- (Mabaso *et al.*, 2021) Este estudo aborda como reter talentos e melhorar o desempenho em uma empresa de consultoria em Joanesburgo, África do Sul. Estratégias-chave incluem recompensas, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, gestão de desempenho, treinamento, reconhecimento e oportunidades de carreira. As descobertas oferecem orientações práticas para gestores de recursos humanos na indústria de consultoria.

Continuação da página anterior

Artigo**Resumo**

(Ferreira; Potgieter, 2021)

Explora a relação entre "ajuste", "florescimento" e "compromisso organizacional" na retenção de talentos na indústria hoteleira. Usando uma amostragem não probabilística, analisou funcionários de hotéis em quatro países do Oceano Índico. Os resultados indicaram correlações positivas entre esses conceitos e a capacidade de prever o compromisso organizacional. Essas descobertas oferecem recomendações valiosas para retenção de talentos na indústria hoteleira.

(Marmenout; Lirio, 2014)

O estudo aborda a falta de representação feminina na força de trabalho em países do Oriente Médio Árabe, mesmo com avanços educacionais. Baseado em dados qualitativos, identifica quatro desafios e estratégias-chave das mulheres dos Emirados Árabes Unidos para se manterem no trabalho. As descobertas contribuem para modelos de RH na região, propondo práticas para reter mulheres no ambiente profissional.

(Matongolo; Kasekende; Mafabi, 2018)

Com base em uma análise transversal, envolvendo 218 respondentes de duas universidades públicas, foi utilizado a Análise Fatorial Confirmatória (CFA) e Modelagem de Equações Estruturais para análise dos dados. O estudo investiga a relação entre a marca empregadora e a retenção de talentos em universidades de Uganda. Os atributos-chave são a estratégia de recompensa e o foco nas pessoas.

(Mukherjee; Chandra; Singh, 2020)

Este estudo investigou os fatores determinantes da retenção de talentos em Empresas Públicas Indianas (PSUs), destacando a importância da segurança no emprego, autonomia, crescimento profissional e cultura organizacional. Por meio de uma coleta de 472 dados com funcionários e executivos identificou-se que uma abordagem de retenção eficaz deve considerar a especificidade das posições-chave, adaptando estratégias correspondentes.

(NGUYEN, 2020)

Investigação da retenção de talentos em empresas têxteis no Vietnã, visando estratégias sustentáveis de desenvolvimento em um mercado laboral competitivo. Identifica dez determinantes-chave, com destaque para o ambiente de trabalho, oportunidades de treinamento e salários. Empresas estrangeiras demonstram melhor retenção de talentos que as locais. As descobertas enfatizam a necessidade de criar ambientes estimulantes e fornecer as ferramentas adequadas para otimizar a eficiência no trabalho.

Continuação da página anterior

Artigo	Resumo
(Oosthuizen; Coetzee; Munro, 2016)	Este estudo investiga a retenção de talentos no setor de tecnologia da informação (TI), reconhecendo os desafios globais, a escassez de habilidades e o avanço tecnológico. Foco na relação entre equilíbrio entre vida profissional e pessoal, satisfação no trabalho e intenção de sair do emprego. Amostra de 79 funcionários de uma empresa de TI sul-africana.
(Premalatha, 2016)	Este estudo aborda a retenção de talentos na indústria de serviços de tecnologia da informação (TI) na Índia, vital para o crescimento econômico. Propõe um quadro para conectar a retenção de trabalhadores do conhecimento a resultados que demonstram a competitividade das empresas de TI.
(Rawshdeh <i>et al.</i> , 2023)	Investiga a relação entre gestão de recursos humanos socialmente responsável (SRHRM), uma faceta da responsabilidade social corporativa (CSR), e a retenção de talentos. Utiliza um <i>framework</i> de mediação-moderação, incorporando atitudes dos funcionários e orientação de valores como variáveis mediadoras e moderadoras, respectivamente.
(Redondo; Sparrow; Hernández-Lechuga, 2021)	Este estudo investiga o efeito das carreiras protéticas na retenção de talentos, especificamente na intenção de deixar a organização. Foram exploradas duas vias entre a orientação de carreira proteica e a intenção de sair: uma via direta e uma via indireta, por meio do compromisso organizacional e da satisfação no trabalho. Utilizando uma amostra de 306 trabalhadores talentosos de 17 organizações multinacionais espanholas e mexicanas.
(Shabane; Schultz; Hoek, 2017)	O objetivo é investigar se a liderança transformacional media a relação entre a satisfação com a remuneração e a intenção de permanência no emprego. Os resultados indicam que os participantes estavam insatisfeitos com a remuneração, e a liderança transformacional desempenha um papel de mediação entre a satisfação com a remuneração e a intenção de permanecer no emprego.
(Shingenge; Sauroombe, 2022)	Este estudo foca na eficácia da mentalidade de liderança na gestão de talentos no Conselho da Cidade de Windhoek, Namíbia. Identificou-se que práticas eficazes de gestão de talentos são vitais para atrair e manter profissionais qualificados, resultando em vantagem competitiva sustentável.
(Tlaiss; Martin; Hoftaidhllaoui, 2017)	Examina como o talento é identificado e retido em uma multinacional na França. A pesquisa revela que a retenção de talentos é abordada de forma arbitrária, frequentemente motivada pelos custos diretos de perder talentos.

Continuação da página anterior

Artigo

Resumo

(Wolfswinkel,
2019)

Para correlacionar as práticas de construção da marca empregadora, interna e corporativa à competição para atrair e reter os talentos no mercado, foram realizadas entrevistas estruturadas semi com líderes de nível estratégico em recursos humanos e gestão de marca e linha em cinco empresas que são as principais marcas sul-africanas. A análise de conteúdo temática rendeu seis temas que forneceram insights sobre as principais práticas locais na atração e retenção de talentos por meio da construção de marcas.

(Zaharee *et al.*,
2018)

Esta pesquisa da *IRI Research* busca entender os atributos de ambientes de trabalho atraentes para jovens talentos técnicos. Descobriu-se que tanto os profissionais em início quanto em meio de carreira valorizam aspectos como salários competitivos, benefícios de saúde, desenvolvimento profissional abrangente, flexibilidade de horários e oportunidade de trabalho remoto. Os profissionais mais jovens valorizam rotação rápida em projetos, *feedback* contínuo e maior licença remunerada.

(Zhang *et al.*, 2015)

Este estudo investiga a interação entre liderança, retenção de talentos e o sucesso da integração pós-fusão e aquisição na China. Com base em um estudo de caso aprofundado, sugere-se que diferentes estilos de liderança, como autoritário, de orientação, focado em tarefas e em relacionamentos, influenciam positivamente a retenção de talentos e a eficácia da integração pós fusão e aquisição.

(Zhang; Liang,
2023)

Este estudo examina como o poder nas relações entre empresas clientes e fornecedoras na terceirização de TI afeta a retenção de talentos. A dinâmica de poder, controlada pela empresa cliente, leva a alta rotatividade nas fornecedoras, criando ciclos prejudiciais. É uma abordagem inovadora que destaca o impacto do poder na retenção de talentos nas empresas de terceirização de TI.

(Mangisa; Schultz;
Hoek, 2020)

Investigação sobre como a liderança transformacional, atração e retenção de talentos de engenheiros na África do Sul. Utilizando como estudo de caso a empresa Eskom, o estudo procura entender como as questões demográfica, relacionais e a liderança transformacional podem ser uma variáveis mediadoras para atração e retenção de talentos.

(Hanif; Qureshi,
2020)

Análise do setor de telecomunicações no Paquistão a respeito da associação entre marca empregadora e liderança transformacional na retenção de talentos. A pesquisa foi realizada através da distribuição de questionários e análise de 181 respostas por meio de estatística descritiva, correlações bivariadas e regressão.

Continuação da página anterior

Artigo

(Lin; Wang, 2022)

Resumo

O objetivo do estudo é identificar os fatores que influenciam o TR (Retenção de Talentos) entre diferentes gerações para o desenvolvimento de relações de trabalho sustentáveis na perspectiva do Trabalho 4.0. Para isso, O artigo prossegue com etapas que incluem revisão da literatura para identificar impactos do Trabalho 4.0, desenvolvimento de critérios de retenção de talentos, análise de dados, e proposições para gestão de talentos no contexto da Indústria 4.0.

A seguir, conforme orientado por Jabbour (2013) e por Lage Junior e Godinho Filho (2010), procedemos à segunda fase do método de pesquisa, na qual os artigos foram organizados em categorias de análise, com base em critérios distintos. A terceira etapa abordou a síntese do conhecimento científico existente, proporcionando uma compreensão mais abrangente da área de estudo. Alinhada com esta terceira etapa, a quarta etapa viabilizou a representação visual dos resultados e tendências encontrados na literatura contemporânea referente à análise das estratégias que influenciam a retenção da talentos. Finalmente, a quinta etapa marcou o encerramento da revisão, com a discussão dos resultados e a apresentação de sugestões para uma agenda de pesquisa voltada a futuras investigações.

4 Classificação e Codificação

Conforme previsto na Etapa 2, após a seleção e leitura dos artigos selecionados na Etapa 1, organizamos esses estudos em uma classificação com códigos para categorizá-los de uma forma relevante para o tema da revisão. Essa estrutura consiste em 8 categorias de classificação numeradas de 1 a 8, que estão associadas à códigos compostos por letras (A, B, C, D, etc.) juntamente com os números. Esses códigos representam subcategorias de classificação que permitem uma análise mais aprofundada das tendências de pesquisa no contexto das análises de estratégias de retenção de talentos. A Tabela 4.2 expõe a estrutura de classificação proposta.

Tabela 4.2 – Classificação e codificação

Classificação	Significado	Código
1	Localização geográfica da pesquisa	1A América 1B Europa 1C Ásia 1D África 1E Oceania 1F Não especificado
2	Método da pesquisa	2A Abordagem qualitativa 2B Abordagem quantitativa 2C Entrevistas 2D Questionário 2E Estudo de caso 2F Análise estatística 2G Análise temática
3	Nível da análise	3A País 3B Setor 3C Empresa 3D Funcionário
4	Público alvo da pesquisa	4A Representantes de RH 4B Gestão 4C Funcionários
5	Origem dos dados	5A Dados primários 5B Dados secundários
6	População pesquisada	6A Representantes de RH 6B Gestão 6C Funcionários
7	Tipo da variável "retenção de talentos"	7A Dependente 7B Independente 7C Não aplicável
8	Natureza da organização	8A Privada 8B Pública 8C Não informado

Fonte: Elaboração própria

Classificação 1 engloba a Localização Geográfica onde os estudos foram conduzidos. A codificação abarca os 5 continentes usando as letras A-E e F para estudos cuja localização não foi informada.

Classificar os estudos de uma revisão sistemática de acordo com o continente onde foram publicados é fundamental, uma vez que diferenças sociais, econômicas e institucionais entre continentes moldam as direções da pesquisa e a atividade empreendedora (Hohberger; Wilden, 2022). Essa abordagem permite o acesso a conhecimentos distintos e inovadores, evitando que as revisões se restrinjam a uma única perspectiva e ampliando o escopo da análise.

Para abranger os métodos utilizados pelos autores, desenvolvemos a Classificação 2, composta por categorias A-G. De modo geral, esperamos que as pesquisas rotuladas como “Categoria 2A - abordagem qualitativa” estejam associadas às estratégias 2C, 2E e 2F, enquanto as pesquisas denominadas “Categoria 2B - abordagem quantitativa” estejam vinculadas às estratégias 2D, 2E e 2F.

Através da Classificação 3, buscamos entender qual a abrangência do estudo, ela está codificada com as letras A-D de acordo com a perspectiva de análise da estratégia de retenção (país, setor, empresa ou funcionário). Na sequência, a Classificação 4 indica para qual(is) público(s) a pesquisa interessa e é direcionada.

Analisamos também o formato dos dados da pesquisa com as classificações 5 e 6, que estão relacionados com a origem dos dados e também à extração dos mesmos. Na Classificação 5, foram criados códigos que representam duas possibilidades, “5A - dados primários”, ou seja, dados gerados pelos próprios autores durante a execução da pesquisa, ou então “5B - dados secundários”, em que os autores utilizaram dados pré-existentes para endossar o estudo. Já na Classificação 6, observamos a população pesquisada, isto é, codificando de A-C, quais os principais perfis consultados para a geração dos dados de análise nas pesquisas.

A Classificação 7 avalia como a retenção de talentos é empregada no estudo para examinar os impactos e consequências das estratégias de retenção. Nesse contexto, a retenção de talentos atua como uma variável “7A - dependente” quando seu desempenho e eficácia são influenciados por outras variáveis no processo. Por outro lado, ela pode ser classificada como “7B - independente” quando faz parte do conjunto de variáveis que influenciam outra variável, demonstrando sua relação e influência nas análises. E ainda, poderá ser “7C - não aplicável” no caso de estudos em que os dados necessários para analisar uma variável específica podem não estar disponíveis, seja devido à falta de acesso ou à indisponibilidade destes dados.

Finalmente, a Classificação 8 permite considerar a estrutura e o contexto das organizações que foram objetos de análise nos estudos selecionados. Codificadas de A-C, “8A - Privada” se aplica às organizações que são de propriedade e gestão privadas, enquanto a classificação “8B - Pública” refere-se a organizações de propriedade e operação governamental ou estatal. A terceira categoria, “8C - não informada”, indica que a natureza da organização não está especificada ou não está disponível nos dados apresentados.

5 Resultados e Discussão

Utilizando a estrutura de classificação proposta, examinamos e categorizamos os 35 artigos selecionados de acordo com suas características, como apresentado na Tabela 3. Essa classificação foi desenvolvida para tornar mais compreensível e acessível o conhecimento e as técnicas abordadas nos artigos selecionados, bem como identificar tendências de pesquisa e possíveis áreas de estudo futuro (Pinto; Sobreiro, 2022).

Tabela 5.3 – Artigos categorizados com base na estrutura de classificação e codificação

Artigos Selecionados	Classificações							
	1	2	3	4	5	6	7	8
(Abraham <i>et al.</i> , 2023)	1C	2A, 2C	3C	4B	5A	6B	7C	8A
(Ahmić; Čizmić, 2021)	1B	2B, 2F	3C	4B	5A	6C	7B	8A
(Ali; Ullah, 2023)	1C	2B, 2F	3B	4B	5A	6C	7B	8A
(Bartrop-Sackey <i>et al.</i> , 2022)	1D	2A, 2C, 2E, 2G	3C	4B	5A	6B, 6C	7C	8C
(Chopra; Sahoo; Patel, 2023)	1C	2B, 2D, 2F	3B, 3C	4B	5A	6C	7B	8C
(Gopalan; Huang; Maharjan, 2021)	1F	2B, 2F	3C	4A, 4B	5B	6B	7A	8C
(Mey; Poisat; Stindt, 2021)	1D	2B, 2D, 2F	3A	4B	5A	6C	7A	8A, 8B
(Mabaso; Dlamini, 2018)	1D	2B, 2D, 2F	3B, 3C	4B	5A	6C	7C	8A
(León; García-Saavedra, 2021)	1A	2B, 2D, 2E, 2F	3D	4A	5A	6C	7C	8A
(Guerra; Valle; Méndez-Suárez, 2023)	1B	2B, 2D, 2F	3C	4B	5A	6B	7A	8C
(Oludayo <i>et al.</i> , 2018)	1D	2B, 2D, 2F	3C	4B	5A	6C	7B	8C
(Satiani <i>et al.</i> , 2013)	1A	2B, 2E, 2F	3B, 3C	4B	5B	6C	7A	8C
(Heyns; McCallaghan; Wet, 2022)	1D	2B, 2D, 2F	3B	4B	5A	6C	7A	8A
(Holland; Scullion, 2021)	1B	2A, 2C, 2E, 2G	3C	4A	5A	6C	7C	8A
(Johnston; Heneghan; Daniels, 2020)	1B	2A, 2C, 2E	3C	4A	5A	6C	7C	8C
(Lesenyeho; Barkhuizen; Schutte, 2018)	1D	2B, 2D, 2F	3B, 3C	4A	5A	6C	7A	8B
(Mabaso <i>et al.</i> , 2021)	1D	2A, 2C, 2E, 2G	3C	4A	5A	6C	7C	8C
(Ferreira; Potgieter, 2021)	1D	2B, 2D, 2F	3A	4A	5A	6C	7C	8A
(Marmenout; Lirio, 2014)	1C	2A, 2C, 2G	3A	4A	5A	6C	7C	8C
(Matongolo; Kasekende; Mafabi, 2018)	1D	2B, 2D, 2F	3B, 3C	4B	5A	6C	7A	8B
(Mukherjee; Chandra; Singh, 2020)	1C	2B, 2D, 2F	3B, 3C	4A	5A	6C	7A	8B
(Oosthuizen; Coetzee; Munro, 2016)	1D	2B, 2D, 2F	3C	4A, 4B	5A	6C	7A	8A
(Premalatha, 2016)	1C	2A, 2C, 2E, 2G	3B, 3C	4A, 4B	5A	6A, 6B, 6C	7C	8A
(Rawshdeh <i>et al.</i> , 2023)	1C	2B, 2D, 2F	3A	4A, 4B	5A	6C	7A	8C
(Redondo; Sparrow; Hernández-Lechuga, 2021)	1A, 1B	2B, 2D, 2F	3B, 3C	4B	5A	6C	7B	8A
(Shabane; Schultz; Hoek, 2017)	1D	2B, 2D, 2F	3B, 3C	4B	5A	6C	7A	8B
(Shingenge; Saurombe, 2022)	1D	2A, 2C, 2G	3C	4A, 4B	5A	6A	7C	8B
(Tlaiss; Martin; Hofaidhllaoui, 2017)	1B	2A, 2C, 2E	3C	4A, 4B	5A	6B	7C	8A
(Wolfswinkel, 2019)	1D	2A, 2C, 2G	3C	4A	5A	6B	7C	8A
(Zaharee <i>et al.</i> , 2018)	1F	2B, 2D, 2G	3B, 3D	4A, 4B	5A	6C	7B	8C
(Zhang <i>et al.</i> , 2015)	1B	2A, 2C, 2E	3C	4A, 4B	5A	6B, 6C	7C	8A
(Zhang; Liang, 2023)	1C	2A, 2C	3B, 3C	4A	5A	6B, 6C	7C	8A
(Mangisa; Schultz; Hoek, 2020)	1D	2B, 2D, 2G	3B, 3D	4A, 4B	5A	6C	7B	8B
(Hanif; Qureshi, 2020)	1C	2B, 2D, 2G	3B, 3C	4A, 4B	5A	6C	7A	8C
(Lin; Wang, 2022)	1B	2A, 2B, 2D, 2F	3C	4A	5A	6B	7A	8C

Após a categorização dos artigos, os dados foram compilados utilizando a ferramenta

Planilhas Google, depois, na mesma plataforma os gráficos foram gerados, de modo a permitir um acompanhamento visual aqui na sessão de Resultados e Discussão.

5.1 Localização Geográfica da Pesquisa

Esta primeira classificação foi criada para analisar os artigos selecionados de acordo com o continente em que a pesquisa foi realizada. A atual literatura de gestão de talentos tem uma ênfase restrita nas economias e empresas ocidentais, o que é justificável, dadas as circunstâncias locais e suas respectivas necessidades. Contudo, nas economias onde as organizações têm marcas diferenciadas em termos de índices e traços culturais, existe uma carência de pesquisas e provas disponíveis (Scullion; Collings, 2011).

Deslocando a análise para o recorte das estratégias de retenção, conforme ilustrado na Figura 5.2, os dados relacionados à classificação de localidade das pesquisas de retenção de talentos demonstram que 66,66% das pesquisas foram realizadas no oriente. Tendo sido ainda, “1A - África” (38,89%) o principal continente que publicou pesquisas dentro do tema analisado.

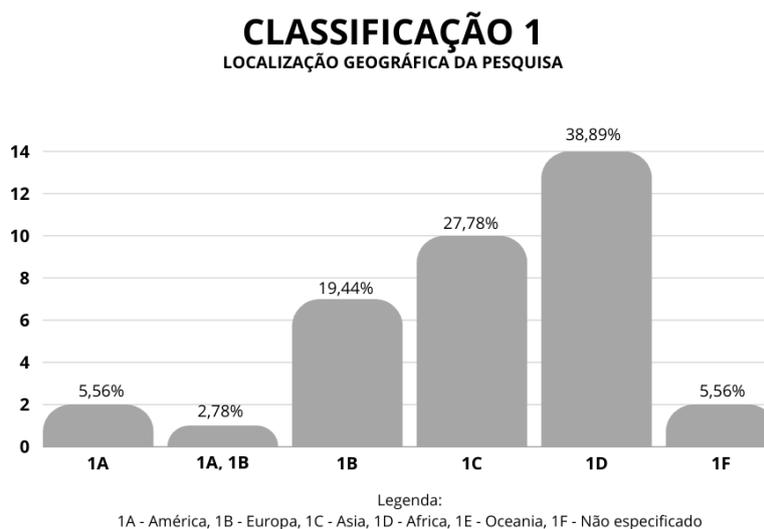


Figura 5.2 – 1 Localização geográfica da pesquisa

A África do Sul enfrenta desafios significativos na retenção de talentos, conforme evidenciado por pesquisas realizadas pelo Capital Humano da Deloitte e publicadas no “Guia Sul-Africano de Remuneração e Recompensas Executivas”. A alta rotatividade de funcionários, especialmente em períodos econômicos difíceis, pode prejudicar o conhecimento e a expertise das organizações. Além disso, a crescente mobilidade no mercado de trabalho global, no qual os funcionários têm, em média, seis empregadores ao longo de suas carreiras, agrava o problema da retenção (Olckers; Plessis, 2012).

Verificamos também que, nenhum estudo foi realizado na “1E - Oceania” e apenas 2,78% dos estudos analisaram contextos em mais de um continente. O comportamento organizacional varia entre países, tornando essencial que os gestores reconheçam e lidem adequadamente com a

diversidade cultural. As diferenças culturais, exemplificadas por dimensões como o individualismo-coletivismo, impactam diretamente a gestão e exigem abordagens adaptadas a cada contexto (León; García-Saavedra, 2021). Portanto, a pesquisa intercontinental se torna crucial para compreender e lidar com essas particularidades culturais e melhorar o desempenho organizacional em conjunturas internacionais e globalizadas.

5.2 Método da Pesquisa

Com a intenção de fortalecer o campo da Gestão de Talentos, em que vários autores confirmam sua fragilidade empírica (León; García-Saavedra, 2021), recortamos esta revisão sistemática para analisar apenas artigos que obtivessem evidências no recorte da análise da subcategoria do campo: retenção de talentos.

Observamos na Figura 5.3, o resultado de como estes estudos estão distribuídos em relação ao método utilizado. Considerando os códigos agrupados, temos que 63,88% dos estudos possuem uma abordagem quantitativa e 33,33% uma abordagem qualitativa, e apenas 1 artigo (2,78%) utiliza ambas abordagens. Esta apuração corrobora com a descoberta feita por McDonnell et al. (2017), que 1 a cada 6 artigos no campo de Gestão de Talentos possuíam componentes empíricos e que desses, 56% eram pesquisas quantitativas.

Uma estrutura de pesquisa quantitativa fornece um esboço detalhado para testar a hipótese, explicada de maneira clara e definida. A pesquisa quantitativa é focada predominantemente na coleta de dados numéricos e, frequentemente, depende do raciocínio dedutivo para formar uma visão sobre a probabilidade de ocorrência e sua natureza, e depois testa se essa visão está correta, parcialmente correta ou incorreta (Shabane; Schultz; Hoek, 2017)

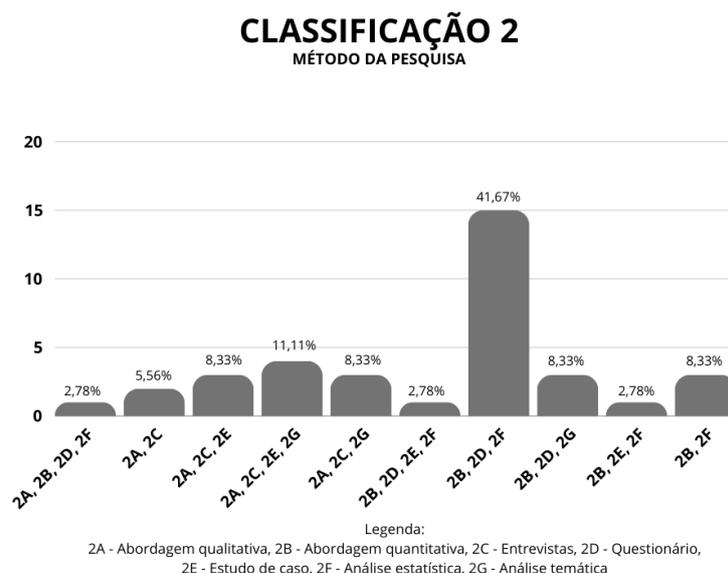


Figura 5.3 – 2 Método da pesquisa

Na nossa pesquisa, os estudos “2B - quantitativos”, em 41,67% dos casos foram combinados com a aplicação de questionários e análise estatística dos dados coletados. Enquanto que para as pesquisas “2A - qualitativas” a combinação de estratégias focou em entrevistas, estudo de caso e análise de template, representando 11,11% dos artigos desta codificação. Notamos que as pesquisas quantitativa tem maior aderência à um padrão de conjunto de métodos selecionados.

Embora as pesquisas sejam fundamentadas em métodos empíricos, conforme demonstrado na Figura 4, quase 90% da amostra possui menor escala (até 500 observações) no número de observações. No entanto, apenas 5,6% dos artigos usaram “5B - dados secundários”, em que a quantidade de observações superou muito o padrão da amostra de pesquisas com “5A - dados primários”. O artigo de [Gopalan, Huang e Maharjan \(2021\)](#) realizou 25.906 e o outro enquadrado na categoria [Satiani et al. \(2013\)](#), apesar de não informar a exata quantidade de observações, também utilizou bases de dados abertos de empresas para extrair as variáveis do estudo.

Essa constatação aponta para a necessidade de adotar *designs* de pesquisa mais abrangentes, permitindo maior quantidade e variação de dados, abrangendo um maior número de empresas, analisando períodos mais longos e considerando variáveis já disponíveis.

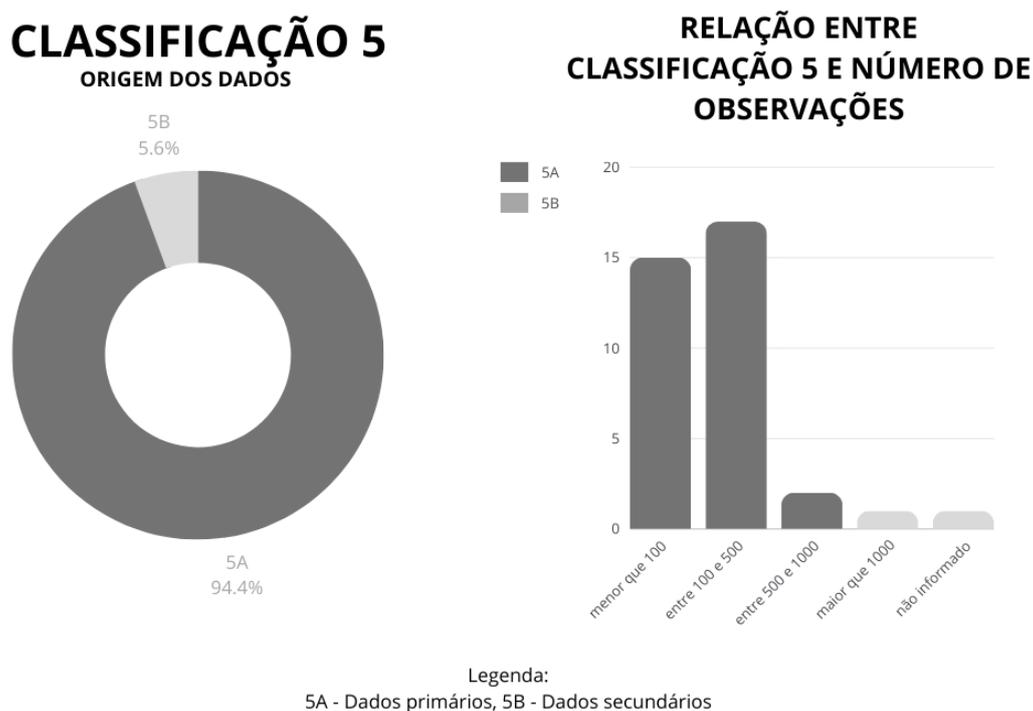


Figura 5.4 – 5 Origem dos dados e número de observações

5.3 Nível de Análise

O nível de análise consiste em categorizar as camadas de visão selecionadas pelos autores para abordar o tema das estratégias de retenção de talentos. Podendo ser entendidos como organizacional, que foca em práticas e resultados de TM em uma organização; nível de empregado, que examina o impacto do TM nos funcionários individualmente; e níveis macro e de grupo,

que exploram questões de TM em contextos regionais, setoriais e de equipe (Gallardo-Gallardo; Thunnissen, 2016).

Conforme disponibilizado na Figura 5.5, buscamos capturar os níveis sugeridos por Gallardo-Gallardo e Thunnissen (2016) e codificamos as possibilidades de análise nos códigos “3A - país” e “3B - setor” para incorporar o nível macro, “3C - empresas” alinhado com o nível organizacional e por fim, “3D - funcionário” para o nível de empregado.

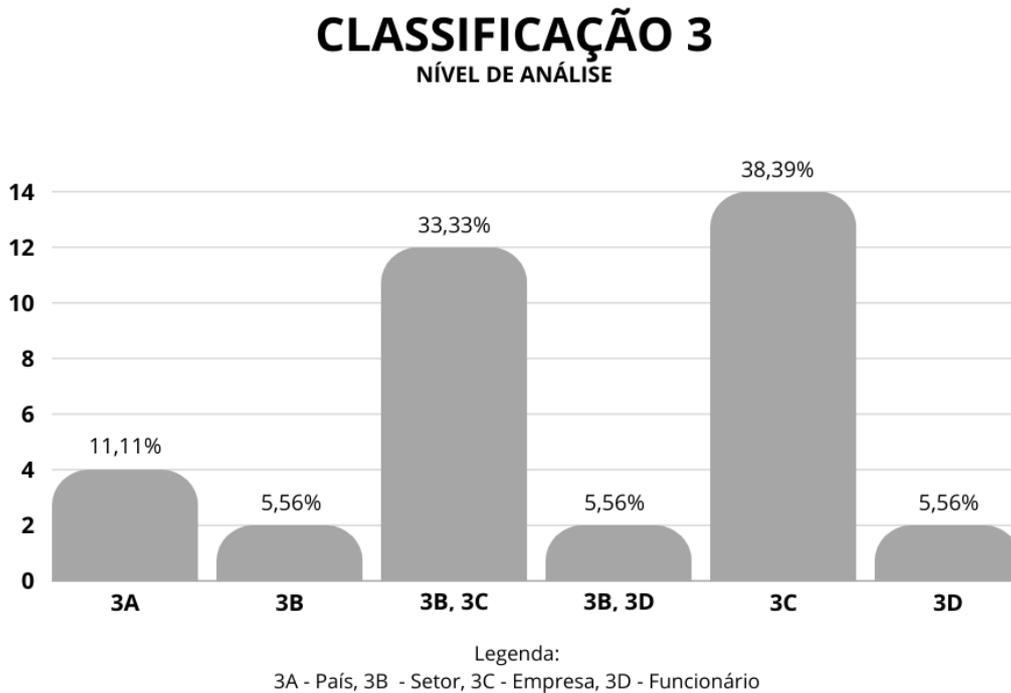


Figura 5.5 – 3 Nível de análise

Dentro da amostra pesquisada, destaca-se o nível organizacional, com a categoria “3C - empresa” representando 72% das perspectivas escolhidas pelos autores. Esses artigos abordam tanto estudos de caso específicos quanto perspectivas mais amplas sobre empresas que compartilham características comuns, como tamanho, desafios e estratégias. O próximo nível de destaque é o “3B - setor”, presente em 44% dos estudos, muitas vezes (33,33%) associado à visão “3C - empresas”.

O nível de empregado “3D - funcionário” apareceu em 11,11% dos artigos e revela-se crucial, uma vez que, no contexto da retenção de talentos, os funcionários desempenham um papel central na tomada de decisões. Os talentos têm a tendência de buscar novas oportunidades em outras organizações, sendo sempre valorizados no mercado de trabalho (NGUYEN, 2020).

5.4 Público alvo da pesquisa

A análise da Figura 5.6 revela uma lacuna significativa na amostra quando se trata dos “4C - funcionários” como público-alvo de pesquisas sobre retenção de talentos. A ausência de estudos direcionados aos funcionários como público-alvo pode representar uma oportunidade

perdida para compartilhar as melhores práticas do mercado. Tal pesquisa poderia beneficiar os funcionários que se identificam como talentos, fornecendo-lhes informações valiosas para tomar decisões informadas ao selecionar um emprego, por exemplo.

CLASSIFICAÇÃO 4

PÚBLICO ALVO DA PESQUISA

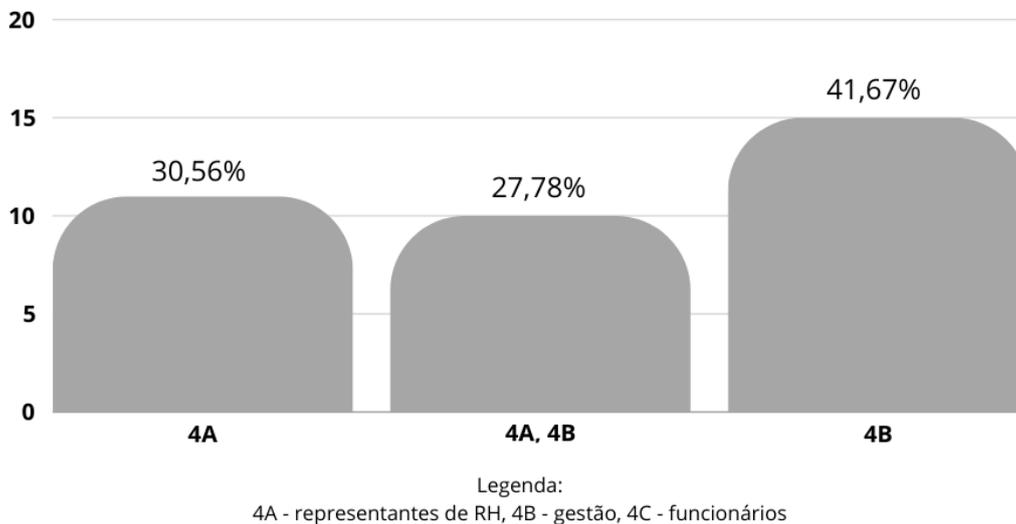


Figura 5.6 – 4 Público-alvo da pesquisa

No entanto, dos artigos analisados, 41,67% têm como público-alvo da pesquisa a “4B - gestão,” indicando que a responsabilidade pela retenção de talentos vai além do âmbito do departamento de Recursos Humanos, envolvendo os principais tomadores de decisão na organização [NGUYEN \(2020\)](#) e os líderes hierárquicos [Ali e Ullah \(2023\)](#).

Essa responsabilidade deve ser vista como uma questão corporativa, na qual os líderes de RH também são considerados talentos essenciais que desempenharão um papel fundamental na execução da estratégia de retenção ([NGUYEN, 2020](#)). Portanto, 27,78% dos artigos buscam contribuir tanto para a “4B - gestão” quanto para os “4A - representantes de RH”.

Consequentemente, as pesquisas direcionadas aos “4A - representantes de RH”, 30,56% da amostra, abordam aspectos práticos do cotidiano de Recursos Humanos, como programas de mentoria [Johnston, Heneghan e Daniels \(2020\)](#), avaliação de satisfação dos funcionários [León e García-Saavedra \(2021\)](#) e perfis geracionais [Lin e Wang \(2022\)](#).

Esses resultados enfatizam a necessidade de uma colaboração estreita entre a gestão e os representantes de RH para desenvolver e executar estratégias eficazes de retenção de talentos. Essa colaboração desempenha um papel crucial na consecução dos objetivos organizacionais, reforçando a importância de se adotar uma abordagem conjunta e integrada na retenção de talentos.

5.5 População Pesquisada

Reconhecido como ativo crucial para o sucesso a longo prazo das organizações, o capital humano tornou-se fundamental (Pandita; Ray, 2018). Ao explorarmos as principais perspectivas na Classificação 6, observamos na Figura 7 que em 80,55% dos estudos, a perspectiva do "6C - funcionário" foi coletada. Essa abordagem destaca a importância de compreender os colaboradores para efetivamente retê-los.

Um único estudo Premalatha (2016) se destacou ao abranger as três perspectivas simultaneamente, contribuindo para o campo com diferentes perspectivas por meio de sete proposições que indicam os retornos das estratégias de retenção de talentos, incluindo práticas eficazes de gestão de recursos humanos, retenção de jovens e experientes, promoção da inclusão de gênero e reconhecimento de funcionários.

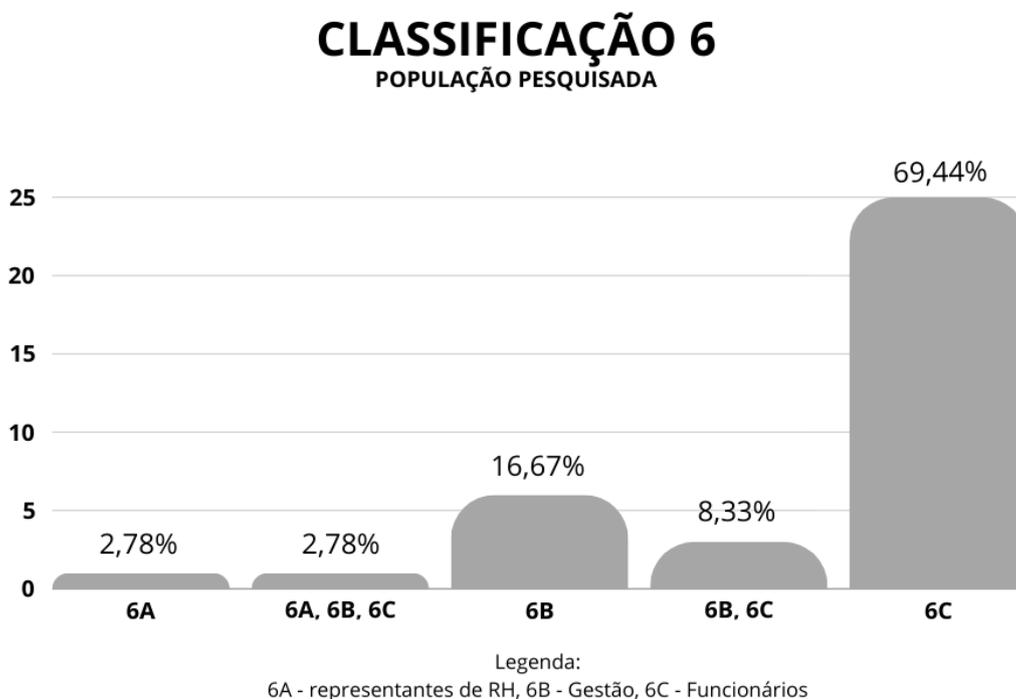


Figura 5.7 – 6 População pesquisada

Dada a classificação anterior sobre o “4 - Público-alvo da pesquisa,” é evidente que a tendência da amostra é coletar informações dos “6C - funcionários” para criar pesquisas que contribuem para a atuação da visando criar uma pesquisa contributiva tanto para a “4B - gestão” quanto para “4A - representantes de RH.”

5.6 Tipo da variável “retenção de talentos”

Ao classificar a variável “retenção de talentos” neste estudo, nosso objetivo era avaliar sua centralidade nas análises e identificar quais outras variáveis a apoiam para estabelecer correlações relevantes. A Figura 8 ilustra os resultados revelando que 38,89% consideram “retenção de talentos”

como uma variável “7A - dependente”, 16,67% como “7B - independente”, e 44,44% como “7C - não aplicável.”

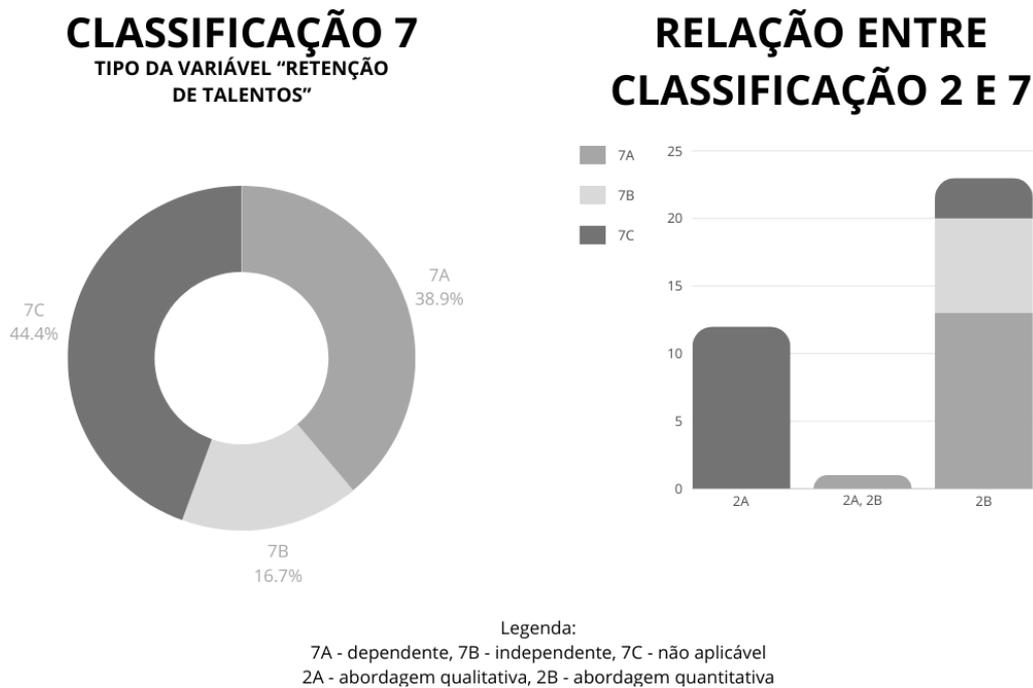


Figura 5.8 – 7 Tipo da variável “retenção de talentos”

A predominância de “7C - não aplicável” ocorre devido ao fato de que a maioria dos estudos nessa categoria adota uma “2A - abordagem qualitativa.” No entanto, ao focarmos nas pesquisas com “2B - abordagem quantitativa,” observamos que 56,52% deles usam “retenção de talentos” como uma variável “7A - dependente” e 30,43% utilizam como “7B - independente.”

Os artigos em que “retenção de talentos” é dependente, adotam uma abordagem diversificada, considerando uma gama de fatores antecedentes. Esses fatores englobam o processo de aquisição de talentos, o apoio da liderança, a segurança no emprego, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como a motivação (Lesenyeho; Barkhuizen; Schutte, 2018; Mukherjee; Chandra; Singh, 2020; Heyns; McCallaghan; Wet, 2022; Ahmić; Čizmić, 2021). Além disso, investigam as interações entre os funcionários e seus líderes, analisando como essas relações podem influenciar a retenção de talentos (Mey; Poisat; Stindt, 2021; Shabane; Schultz; Hoek, 2017; Redondo; Sparrow; Hernández-Lechuga, 2021). E também consideram a perspectiva das lideranças, explorando incentivos como ações diferidas e concessões de opções, que visam à retenção de executivos nas empresas (Gopalan; Huang; Maharjan, 2021).

Em relação aos estudos em que a variável de retenção de talentos é tratada como independente, destaca-se sua análise como influência para a liderança do tipo *laissez-faire* (Ali; Ullah, 2023), impacto na construção da marca empregadora (Chopra; Sahoo; Patel, 2023), influência na atitude dos funcionários em relação ao trabalho (Oludayo *et al.*, 2018), e sua relação com a liderança transformacional (Mangisa; Schultz; Hoek, 2020).

Essa diversidade de abordagens reflete a complexidade do fenômeno da retenção de talen-

tos, os estudos não possuem propostas de análise padrão, de forma permitir comparar variáveis semelhantes em diferentes contextos organizacionais, por exemplo.

5.7 Natureza da organização

Ao explorar a natureza da organização na Classificação 8, que abrange a propriedade das organizações pesquisadas (“8A - Privada”, “8B - Pública” ou “8C - não informada”), observamos que pouco mais de um terço (36,11%) dos estudos não explicitam esse contexto organizacional, como mostrado na Figura 5.9. Se informações desses artigos fossem encontradas, Gallardo-Gallardo e Thunnissen (2016) acreditam, baseado em conclusões de outras revisões no campo da Gestão de Talentos, um foco predominante em grandes organizações privadas operando em nível global ou internacional, como multinacionais e empresas internacionais.

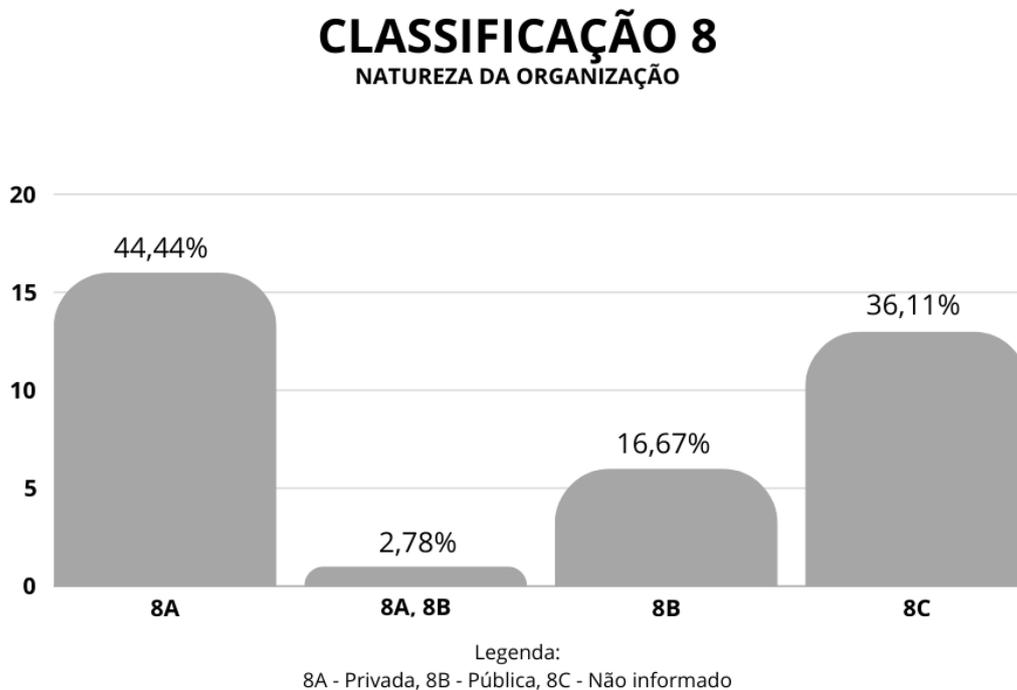


Figura 5.9 – 8 Natureza da Organização

As organizações de propriedade privada (“8A - Privada”), aparecem em 44,44% dos estudos da amostra e se propõe a estudar as multinacionais (Holland; Scullion, 2021; Redondo; Sparrow; Hernández-Lechuga, 2021; Tlaiss; Martin; Hofaidhlaoui, 2017), indústrias específicas como farmacêuticas (Ali; Ullah, 2023; León; García-Saavedra, 2021; Heyns; McCallaghan; Wet, 2022), tecnologia da informação (TI) (Oosthuizen; Coetzee; Munro, 2016; Premalatha, 2016; Zhang; Liang, 2023), têxtil e hotelaria (NGUYEN, 2020; Ferreira; Potgieter, 2021).

No campo das organizações públicas, os principais segmentos estudados foram as universidades (Lesenyeh; Barkhuizen; Schutte, 2018; Matongolo; Kasekende; Mafabi, 2018), empresas controladas pelo governo, tanto de forma ampla como o estudo de retenção no contexto de empresas estatais da Índia (Mukherjee; Chandra; Singh, 2020), quanto em formato de estudo de caso,

como a empresa africana de fornecimento de energia elétrica (Mangisa; Schultz; Hoek, 2020). Além dessas, também observaram contextos em uma unidade militar (Shabane; Schultz; Hoek, 2017) e em um conselho administrativo de uma cidade da Namíbia (Shingenge; Saurombe, 2022).

6 Conclusão

Diante da atual escassez de talentos, incentivar os funcionários a permanecer e se destacar em uma empresa se torna cada vez mais crítico. Isso requer o aprimoramento dos sistemas de gestão de talentos, especialmente considerando a competição intensa, mudanças demográficas desfavoráveis e a crescente demanda por talentos qualificados (Ahmić; Čizmić, 2021).

Para demonstrar a disponibilidade de estudos no tema de gestão de talentos que forneçam evidências de estratégias de retenção de talentos, utilizamos 8 categorias para construir um *framework* que nos permitisse compreender os diversos aspectos que permeiam esse conhecimento no cenário acadêmico. Ao fazer isso, identificamos combinações de características presentes nos artigos, proporcionando a futuros pesquisadores aprimorar seus estudos de maneira mais precisa e informada (Pinto; Sobreiro, 2022).

Na Figura 6.10, expomos o desfecho da análise de cada código individualmente, ou seja, o número de vezes que o código, isoladamente, surgiu nas classificações sugeridas. Isso nos possibilitou identificar os aspectos que carecem ou abundam em cada categoria. Em termos gerais, observamos 12 lacunas, indicando a ausência ou a escassa exploração de alguns dos tópicos que nos propusemos a analisar.

Elegemos dentre as 12 lacunas, 3 principais que são a utilização de dados secundários para construir análise com maior número de observações, capacidade de análise temporal e comparativa entre mais empresas; o funcionário como público-alvo das pesquisas que poderiam capacitar profissionais, permitindo que tomem decisões estratégicas sobre suas carreiras e contribuam ativamente para ambientes de trabalho mais positivos e saudáveis; e a coleta de dados dos representantes de RH, que deixam de contribuir com suas perspectivas e práticas oferecem insights valiosos sobre as dinâmicas internas, desafios específicos e sucessos relacionados à retenção de talentos.

O preenchimento dessas lacunas proporcionaria benefícios significativos à comunidade acadêmica, fornecendo respostas detalhadas para questões como os tipos de dados coletados, a frequência dessa coleta, a efetividade das estratégias implementadas em comparação com outras, o esforço exigido e os resultados esperados de profissionais de RH, quais dados são comuns entre empresas e se determinada estratégia apresentou resultados semelhantes em períodos distintos. Essa abordagem mais abrangente permitiria uma compreensão mais completa e aprofundada das práticas de retenção de talentos no ambiente corporativo.

Diante disso, apresentamos sugestões de estudos que poderiam preencher as lacunas identificadas. Tomemos, por exemplo, o trabalho de Gopalan, Huang e Maharjan (2021), em que a variável independente é o tempo de aquisição de remuneração diferida em ações, enquanto a retenção de talentos é empregada como variável dependente, extraída a partir de dados secundários que registram o tempo de permanência de executivos em suas respectivas empresas. Adotando uma estrutura similar, outros estudos poderiam explorar variáveis independentes de natureza quantita-

CLASSIFICAÇÕES	LACUNAS E OPORTUNIDADE DE PESQUISAS FUTURAS	CONHECIMENTO EXISTENTE NO ARCABOUÇO ACADÊMICO
1 - LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DA PESQUISA	1A - 8,11% 1E - 0% 1F - 5,41%	1B - 21,62% 1C - 27,03% 1D - 37,84%
2 - METODOLOGIA DA PESQUISA	2E - 8,26% 2G - 9,17%	2B - 22,02% 2D - 18,35% 2F - 19,27%
3 - NÍVEL DE ANÁLISE	3A - 8% 3D - 6%	3B - 32% 3C - 54%
4 - PÚBLICO ALVO DA PESQUISA	4C - 0%	4A - 45,65% 4B - 54,35%
5 - ORIGEM DOS DADOS	5B - 5,56%	5A - 94,44%
6 - POPULAÇÃO PESQUISADA	6A - 5%	6C - 70%
7 - TIPO DA VARIÁVEL "RETENÇÃO DE TALENTOS"	7B - 16,67%	7A - 38,89%
8 - NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO	8B - 18,92%	8A - 45,95%

Figura 6.10 – Sugestões para futuras pesquisas

tiva como o número de promoções ou avanços na carreira e o investimento em desenvolvimento profissional.

Prosseguindo com as sugestões, outros possíveis estudos na linha da coleta de informações com os representantes do RH e dessa vez tomando como exemplo o trabalho de [Shingenge e Saurombe \(2022\)](#) que realiza entrevistas com estes representantes e sob uma perspectiva qualitativa, busca determinar quão eficaz é a mentalidade de liderança em relação à gestão de talentos em um contexto específico. Nesta linha, propomos o levantamento qualitativo com o mesmo público sobre decisões de utilizar uma estratégia inclusiva ou exclusiva da gestão de talentos, como a organização define talento e quais ferramentas e perfis são utilizados para determinar esta caracterização.

Em oposição às lacunas apresentadas, dentre os estudos cujas características são abundantes, destacamos 3 artigos que consideramos mais completos diante de toda construção apresentada na temática analisada. O primeiro, conduzido por [Ahmić e Čizmić \(2021\)](#), aborda a retenção com uma perspectiva exclusiva. Os dados primários da pesquisa são extraídos de gestores tomadores de decisão, previamente selecionados com base em critérios específicos que os qualificam como “talento”.

No segundo estudo, [León e García-Saavedra \(2021\)](#) utiliza dados de funcionários para examinar três suposições da literatura que também pressupõem um entendimento prévio sobre como definir funcionários que merecem o título de “talento”:

- a taxa de rotatividade é maior entre funcionários talentosos;
- resultados de rotatividade mais fortes decorrem da satisfação intrínseca do que extrínseca com o trabalho entre funcionários talentosos em relação a outros funcionários;
- indivíduos com elevado desempenho em cada sexo funcionam de forma semelhante no processo de rotatividade.

Por fim, o estudo de [Mey, Poisat e Stindt \(2021\)](#), realizado com empresas sul-africanas, adotou uma abordagem de pesquisa quantitativa para identificar os comportamentos de liderança que influenciam a retenção de talentos. Uma análise fatorial exploratória foi conduzida para correlacionar escalas de “Importância do Comportamento de Liderança” e “Experiência de Comportamento de Liderança”.

Esses estudos contribuem significativamente para a compreensão da retenção de talentos, cada um abordando aspectos distintos com métodos e enfoques específicos.

Nosso trabalho de graduação apresenta algumas limitações inerentes. A complexidade do tema da gestão de talentos, com foco nas estratégias de retenção, poderia demandar uma análise mais extensiva. Contudo, as restrições de tempo e recursos inevitavelmente influenciaram a profundidade da investigação. Reconhecemos que a abrangência da pesquisa pode ser limitada, e a complexidade das estratégias de retenção pode variar consideravelmente entre diferentes organizações.

Outra consideração importante é a potencial limitação na generalização das conclusões. Este estudo pode ser específico para determinado contexto ou setor, refletindo nuances que podem não ser universalmente aplicáveis. A abordagem seletiva às estratégias de retenção pode resultar em uma compreensão mais restrita da gestão de talentos em sua totalidade. Reconhecemos que a variedade de práticas e teorias relacionadas à gestão de talentos pode não ter sido totalmente explorada devido à natureza focada da pesquisa.

Referências

- ABRAHAM, M.; KALIANNAN, M.; AVVARI, M. V.; THOMAS, S. Reframing talent acquisition, retention practices for organisational commitment in malaysian smes: A managerial perspective. **Journal of General Management**, SAGE Publications Sage UK: London, England, p. 03063070231184336, 2023. Citado nas pp. 17 e 26.
- AHMIĆ, A.; ČIZMIĆ, E. Motivational factors and retention of talented managers. **Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy**, IRENET, Udruga za promicanje istraživanja i inovacija u ekonomiji, v. 12, n. 2, p. 200–220, 2021. Citado nas pp. 17, 26, 33, 36 e 37.
- AKUNDA, D.; CHEN, Z.; GIKIRI, S. N. *et al.* Role of hrm in talent retention with evidence. **Journal of management and strategy**, Journal of Management and Strategy, Sciedu Press, v. 9, n. 2, p. 8–19, 2018. Citado na p. 11.
- AL-HASHEDI, K. G.; MAGALINGAM, P. Financial fraud detection applying data mining techniques: A comprehensive review from 2009 to 2019. **Computer Science Review**, Elsevier, v. 40, p. 100402, 2021. Citado na p. 16.
- ALI, M.; ULLAH, M. S. Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of bangladesh. **Heliyon**, Elsevier, 2023. Citado nas pp. 17, 26, 31, 33 e 34.
- BARBOZA, F.; KIMURA, H.; SOBREIRO, V. A.; BASSO, L. F. Credit risk: From a systematic literature review to future directions. **Corporate Ownership & Control**, v. 13, n. 3, p. 326–346, 2016. Citado na p. 16.
- BARTROP-SACKEY, M.; BOAKYE, A. O.; MUAH, P.; OPPONG, N. Y. Exploring the talent retention strategies of cape coast technical university in ghana. **SA Journal of Human Resource Management**, AOSIS, v. 20, p. 1865, 2022. Citado nas pp. 18 e 26.
- CAPPELLI, P.; KELLER, J. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, Annual Reviews, v. 1, n. 1, p. 305–331, 2014. Citado nas pp. 13 e 14.
- CARVALHO, A. G. de; DAL'BÓ, F.; SAMPAIO, J. Determinants of corporate governance practices in brazil. **Emerging Markets Review**, Elsevier, v. 48, p. 100771, 2021. Citado na p. 12.
- CHOPRA, A.; SAHOO, C. K.; PATEL, G. Exploring the relationship between employer branding and talent retention: the mediation effect of employee engagement. **International Journal of Organizational Analysis**, Emerald Publishing Limited, 2023. Citado nas pp. 18, 26 e 33.
- CLAUS, L. Hr disruption—time already to reinvent talent management. **BRQ Business Research Quarterly**, SAGE Publications Sage UK: London, England, v. 22, n. 3, p. 207–215, 2019. Citado na p. 11.
- COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human resource management review**, Elsevier, v. 19, n. 4, p. 304–313, 2009. Citado nas pp. 13 e 14.

COOKIE Required — www-periodicos-capes-gov-br.ez54.periodicos.capes.gov.br. <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez54.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>. [Accessed 13-11-2023]. Citado na p. 16.

FERREIRA, N.; POTGIETER, I. L. Facets of fit, flourishing and organisational commitment as explanatory mechanisms of talent retention in the hospitality industry. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 10, n. 2, p. 441–458, 2021. Citado nas pp. 20, 26 e 34.

GALLARDO-GALLARDO, E.; NIJS, S.; DRIES, N.; GALLO, P. Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. **Human resource management review**, Elsevier, v. 25, n. 3, p. 264–279, 2015. Citado na p. 13.

GALLARDO-GALLARDO, E.; THUNNISSEN, M. Standing on the shoulders of giants? a critical review of empirical talent management research. **Employee Relations**, Emerald Group Publishing Limited, v. 38, n. 1, p. 31–56, 2016. Citado na p. 30.

GOPALAN, R.; HUANG, S.; MAHARJAN, J. The role of deferred equity pay in retaining managerial talent. **Contemporary Accounting Research**, Wiley Online Library, v. 38, n. 4, p. 2521–2554, 2021. Citado nas pp. 18, 26, 29, 33 e 36.

GUERRA, J. M. M.; VALLE, I. Danvila-del; MÉNDEZ-SUÁREZ, M. The impact of digital transformation on talent management. **Technological Forecasting and Social Change**, Elsevier, v. 188, p. 122291, 2023. Citado nas pp. 18 e 26.

HANIF, M. I.; QURESHI, Z. S. Effect of employer branding attributes on talent retention with mediating role of transformational leadership. **Sustainable Business and Society in Emerging Economies**, v. 2, n. 1, p. 47–54, 2020. Citado nas pp. 22 e 26.

HEYNS, M. M.; MCCALLAGHAN, S.; WET, E. H. de. The role of supervisor support and basic psychological needs in predicting work engagement, burnout and turnover intentions in a medical contract research service setting. **Research in Social and Administrative Pharmacy**, Elsevier, v. 18, n. 6, p. 2981–2988, 2022. Citado nas pp. 19, 26, 33 e 34.

HOHBERGER, J.; WILDEN, R. Geographic diversity of knowledge inputs: The importance of aligning locations of knowledge inputs and inventors. **Journal of Business Research**, Elsevier, v. 145, p. 705–719, 2022. Citado na p. 25.

HOLLAND, D.; SCULLION, H. Towards a talent retention model: mapping the building blocks of the psychological contract to the three stages of the acquisition process. **The International Journal of Human Resource Management**, Taylor & Francis, v. 32, n. 13, p. 2683–2728, 2021. Citado nas pp. 19, 26 e 34.

ILES, P.; CHUAI, X.; PREECE, D. Talent management and hrm in multinational companies in beijing: Definitions, differences and drivers. **Journal of world Business**, Elsevier, v. 45, n. 2, p. 179–189, 2010. Citado na p. 11.

JOHNSTON, S.; HENEGHAN, P.; DANIELS, P. Mentoring initiative to retain community-based registered nurses in palliative care. **British Journal of Community Nursing**, MA Healthcare London, v. 25, n. 7, p. 335–339, 2020. Citado nas pp. 19, 26 e 31.

KIM, S.; MCLEAN, G. N. Global talent management: Necessity, challenges, and the roles of hrd. **Advances in Developing Human Resources**, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, v. 14, n. 4, p. 566–585, 2012. Citado na p. 11.

- LEÓN, F. R.; GARCÍA-SAAVEDRA, J. L. Testing three assumptions of talent management about the motivation to quit in lima, peru. **The International Journal of Human Resource Management**, Taylor & Francis, v. 32, n. 22, p. 4772–4791, 2021. Citado nas pp. 18, 26, 28, 31, 34 e 38.
- LESENYEHO, D. L.; BARKHUIZEN, N. E.; SCHUTTE, N. E. Exploring the causal relationship between the antecedents and consequences of talent management for early career academics in south african higher education institutions. **SA Journal of Human Resource Management**, AOSIS, v. 16, n. 1, p. 1–10, 2018. Citado nas pp. 26, 33 e 34.
- LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. Talent management: A critical review. **Human resource management review**, Elsevier, v. 16, n. 2, p. 139–154, 2006. Citado na p. 13.
- LIN, L.-H.; WANG, K.-J. Talent retention of new generations for sustainable employment relationships in work 4.0 era—assessment by fuzzy delphi method. **Sustainability**, MDPI, v. 14, n. 18, p. 11535, 2022. Citado nas pp. 23, 26 e 31.
- MABASO, C. M.; DLAMINI, B. I. Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. **SA Journal of Human Resource Management**, AOSIS, v. 16, n. 1, p. 1–8, 2018. Citado nas pp. 18 e 26.
- MABASO, C. M.; MAJA, M. T.; KAVIR, M.; LEKWAPE, L.; MAKHASANE, S. S.; KHUMALO, M. T. Talent retention strategies: An exploratory study within the consulting industry in gauteng province, south africa. **Acta Commercii**, Acta Commercii, v. 21, n. 1, p. 1–14, 2021. Citado nas pp. 19 e 26.
- MANGISA, C. A.; SCHULTZ, C. M.; HOEK, L. van. An analysis of transformational leadership, talent acquisition and talent retention of engineers at an energy provider in south africa. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 18, p. 12, 2020. Citado nas pp. 22, 26, 33 e 35.
- MARMENOUT, K.; LIRIO, P. Local female talent retention in the gulf: Emirati women bending with the wind. **The international journal of human resource management**, Taylor & Francis, v. 25, n. 2, p. 144–166, 2014. Citado nas pp. 20 e 26.
- MATONGOLO, A.; KASEKENDE, F.; MAFABI, S. Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in uganda. **Industrial and Commercial Training**, Emerald Publishing Limited, v. 50, n. 5, p. 217–233, 2018. Citado nas pp. 20, 26 e 34.
- MEY, M. R.; POISAT, P.; STINDT, C. The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 19, p. 9, 2021. Citado nas pp. 18, 26, 33 e 38.
- MEYERS, M. C.; WOERKOM, M. V.; DRIES, N. Talent—innate or acquired? theoretical considerations and their implications for talent management. **Human Resource Management Review**, Elsevier, v. 23, n. 4, p. 305–321, 2013. Citado na p. 13.
- MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **The war for talent**. [S.l.]: Harvard Business Press, 2001. Citado na p. 11.
- MUKHERJEE, B.; CHANDRA, B.; SINGH, S. Talent retention in indian public sector units (psus): an empirical investigation. **Kybernetes**, Emerald Publishing Limited, v. 49, n. 6, p. 1783–1810, 2020. Citado nas pp. 20, 26, 33 e 34.
- NGUYEN, T.-L. Determinants of talent retention in textile and garment companies in binh duong province. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)**, v. 7, n. 6, p. 475–484, 2020. Citado nas pp. 20, 30, 31 e 34.

OLCKERS, C.; PLESSIS, Y. D. The role of psychological ownership in retaining talent: A systematic literature review. **SA Journal of Human Resource Management**, AOSIS, v. 10, n. 2, p. 1–18, 2012. Citado nas pp. 12 e 27.

OLUDAYO, O. A.; AKANBI, C. O.; OBOT, B. M.; POPOOLA, S. I.; ATAYERO, A. A. Influence of talent retention strategy on employees attitude to work: Analysis of survey data. **Data in brief**, Elsevier, v. 20, p. 698–705, 2018. Citado nas pp. 19, 26 e 33.

OOSTHUIZEN, R. M.; COETZEE, M.; MUNRO, Z. Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees. **Southern African Business Review**, v. 20, n. 1, p. 446–467, 2016. Citado nas pp. 21, 26 e 34.

OTT, D. L.; TOLENTINO, J. L.; MICHAILOVA, S. Effective talent retention approaches. **Human resource management international digest**, Emerald Publishing Limited, v. 26, n. 7, p. 16–19, 2018. Citado na p. 14.

PANDITA, D.; RAY, S. Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. **Industrial and Commercial Training**, Emerald Publishing Limited, v. 50, n. 4, p. 185–199, 2018. Citado nas pp. 11 e 32.

PINTO, S. O.; SOBREIRO, V. A. Literature review: Anomaly detection approaches on digital business financial systems. **Digital Business**, Elsevier, p. 100038, 2022. Citado nas pp. 15, 16, 26 e 36.

PREMALATHA, P. Return on retention (ror): A grounded theory study of knowledge workers in indian it services industry. **Management and Labour Studies**, SAGE Publications Sage India: New Delhi, India, v. 41, n. 4, p. 267–293, 2016. Citado nas pp. 11, 21, 26, 32 e 34.

RAWSHDEH, Z. A.; MAKHBUL, Z. K. M.; RAWSHDEH, M.; SINNIAH, S. Perceived socially responsible-hrm on talent retention: the mediating effect of trust and motivation and the moderating effect of other-regarding value orientation. **Frontiers in Psychology**, Frontiers, v. 13, p. 1087065, 2023. Citado nas pp. 12, 21 e 26.

REDONDO, R.; SPARROW, P.; HERNÁNDEZ-LECHUGA, G. The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. **The International Journal of Human Resource Management**, Taylor & Francis, v. 32, n. 9, p. 2046–2069, 2021. Citado nas pp. 21, 26, 33 e 34.

SATIANI, B.; WILLIAMS, T. E.; BROD, H.; WAY, D. P.; ELLISON, E. C. A review of trends in attrition rates for surgical faculty: a case for a sustainable retention strategy to cope with demographic and economic realities. **Journal of the American College of Surgeons**, Elsevier, v. 216, n. 5, p. 944–953, 2013. Citado nas pp. 19, 26 e 29.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E.; TARIQUE, I. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for ihm. **Journal of world business**, Elsevier, v. 46, n. 4, p. 506–516, 2011. Citado nas pp. 11 e 12.

SCIENCEDIRECT | Peer reviewed literature | Elsevier — elsevier.com. <https://www.elsevier.com/products/sciencedirect>. [Accessed 13-11-2023]. Citado na p. 16.

SCULLION, H.; COLLINGS, D. G. Global talent management: Introduction. *In: Global talent management*. [S.l.]: Routledge, 2011. p. 19–32. Citado na p. 27.

SHABANE, Z. W.; SCHULTZ, C. M.; HOEK, C. E. van. Transformational leadership as a mediator in the relationship between satisfaction with remuneration and the retention of artisans in the military. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 15, p. 9, 2017. Citado nas pp. 21, 26, 28, 33 e 35.

SHINGENGE, S. N.; SAUROMBE, M. D. Leadership mindset regarding talent management practices: A case study of the city of windhoek council. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 20, p. 10, 2022. Citado nas pp. 21, 26, 35 e 37.

SPARROW, P. R.; MAKRAM, H. What is the value of talent management? building value-driven processes within a talent management architecture. **Human resource management review**, Elsevier, v. 25, n. 3, p. 249–263, 2015. Citado na p. 12.

TLAISS, H. A.; MARTIN, P.; HOF AIDHLLAOUI, M. Talent retention: evidence from a multinational firm in france. **Employee Relations**, Emerald Publishing Limited, v. 39, n. 4, p. 426–445, 2017. Citado nas pp. 21, 26 e 34.

WOLFSWINKEL, M. **Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top South African brands**. Tese (Doutorado) — The IIE, 2019. Citado nas pp. 22 e 26.

YILDIZ, R. O.; ESMER, S. Talent management strategies and functions: a systematic review. **Industrial and Commercial Training**, Emerald Publishing Limited, v. 55, n. 1, p. 93–111, 2023. Citado na p. 14.

ZAHAREE, M.; LIPKIE, T.; MEHLMAN, S. K.; NEYLON, S. K. Recruitment and retention of early-career technical talent: What young employees want from employers a study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that millennials may not be so different from earlier generations. **Research-Technology Management**, Taylor & Francis, v. 61, n. 5, p. 51–61, 2018. Citado nas pp. 22 e 26.

ZHANG, J.; AHAMMAD, M. F.; TARBA, S.; COOPER, C. L.; GLAISTER, K. W.; WANG, J. The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: Evidence from china. **The International Journal of Human Resource Management**, Taylor & Francis, v. 26, n. 7, p. 1021–1050, 2015. Citado nas pp. 22 e 26.

ZHANG, X.; LIANG, X. How does the power dynamics in the information technology outsourcing supply chain influence supplier's talent retention: a multiple case study. **Personnel Review**, Emerald Publishing Limited, v. 52, n. 4, p. 1146–1168, 2023. Citado nas pp. 22, 26 e 34.