

RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS: PANORAMA E AGENDA DE PESQUISA

EMPLOYEE RETENTION: OVERVIEW AND RESEARCH AGENDA

Anelise Pioner **1**

Alex Eckert **2**

Resumo: A retenção de funcionários tem recebido atenção de gestores e pesquisadores, principalmente devido à sua influência em resultados organizacionais positivos. No entanto, apesar da proeminência do tópico, o assunto ainda não se esgotou, visto que a rotatividade de funcionários continua a ser um problema para as empresas. Por essa razão, este estudo visa fornecer um panorama dos artigos publicados sobre o assunto. Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma análise bibliográfica dos estudos open access publicados na base de dados Scopus. Dentre os resultados encontrados, destaca-se a evidência de construtos que foram relacionados à retenção de funcionários em pesquisas anteriores e ainda podem ser conteúdo de novos estudos. Esta pesquisa contribui com o arcabouço teórico sobre a retenção de funcionários, fornecendo embasamento para decisões gerenciais que podem auxiliar as organizações a obterem vantagem competitiva.

Palavras-chave: Retenção de funcionários. Bibliometria. Rotatividade.

Abstract: Employee retention has received attention from managers and researchers, mainly due to its influence on positive organizational results. However, despite the prominence of the topic, still not yet exhausted, as employee turnover continues to be a problem for companies. For this reason, this study aims to provide an overview of the articles published on the subject. To achieve the proposed objectives, we conducted a bibliographic analysis of open access studies published in the Scopus database. Among the results found, there is the highlighting of constructs related to employee retention in previous research and may still be the content of new studies. This research contributes to the theoretical framework on employee retention, providing a basis for managerial decisions, helping organizations obtain a competitive advantage.

Keywords: Employee retention. Bibliometrics. Turnover.

1 Graduada em Ciências Contábeis (UCS), Mestre em Administração (UCS) e Doutoranda em Administração (UCS). Atualmente é professora na Universidade de Caxias do Sul - UCS. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0986690507072351>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6720-5084>. E-mail: apioner@ucs.br

2 Graduado em Ciências Contábeis (UCS) e Administração (UCS), Mestre em Administração (UFRGS) e Doutorado em Administração (PUCRS). Atualmente é professor na Universidade de Caxias do Sul - UCS. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4401642528392132>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8704-9549>. E-mail: aekert@ucs.br

Introdução

Organizações realizam fortes investimentos em seus funcionários no que se refere à treinamento, desenvolvimento, manutenção e esforços para retê-los. Portanto, a rotatividade de funcionários é uma das questões mais importantes para as empresas e requer atenção, principalmente quando o processo depende fortemente de relações humanas (FIDALGO; GOUVEIA, 2012).

Quando um funcionário deixa uma organização, ele leva consigo o conhecimento, a experiência, a cultura e o sistema de valores, que podem ser aproveitados e usados por concorrentes. Atritos também podem ferir a reputação da empresa, pois pode enviar sinais errados para funcionários e clientes em potencial. Ainda, altos custos de reposição de funcionários estão relacionados à rotatividade. Portanto, os esforços para manter os funcionários na empresa são imprescindíveis (SINGH, 2019). Complementarmente, Steindórsdóttir, Nerstad e Magnúsdóttir (2020) afirmam que os recursos humanos são os recursos mais valiosos da organização e, por esse motivo, a retenção de funcionários é um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos.

Por esse motivo, empregadores devem considerar estratégias de retenção como investimentos de longo prazo no crescimento futuro e competitividade da empresa (CLOUTIER et al., 2015). Além disso, gerentes e empregadores devem conhecer os fatores precedentes da retenção de funcionários na intenção de garantir que suas organizações desenvolvam as ações necessárias para manter a competitividade (KUNDU; MOR; GAHLAWAT, 2020).

Devido à necessidade e esforço empregado pelas empresas para alcançar o sucesso obtendo vantagem competitiva através da gestão de recursos humanos, as discussões sobre produtividade e eficácia se destacaram. No entanto, questões como rotatividade e retenção de funcionários ainda apresentam lacunas (NARAYANAN; RAJITHAKUMAR; MENON, 2019; RUBENSTEIN et al., 2018).

Considerando a importância da retenção dos funcionários para o desenvolvimento das organizações, se mostra necessário identificar abordagens para responder ao desafio. Assim, o estudo visa analisar o perfil e o padrão de crescimento da produção acadêmica dos assuntos sobre retenção de funcionários e assim, identificar novas possibilidades de pesquisa.

Do ponto de vista da contribuição teórica, o trabalho oferece sustentação para que o assunto continue sendo explorado pela comunidade acadêmica, ampliando o arcabouço teórico. Ao contribuir com a ampliação teórica e empírica do assunto, o trabalho fornece suporte para o desenvolvimento de novas políticas organizacionais que fomentem a retenção de funcionários.

O trabalho está estruturado em seções, sendo a introdução, já apresentada, a primeira. Posteriormente, o referencial teórico é apresentado, visitando estudos sobre o tema retenção de funcionários. Em seguida, são expostos os métodos e procedimentos necessários para alcançar os objetivos propostos. A seção seguinte evidencia os resultados obtidos, bem como, as discussões concernentes. Por fim, exhibe-se a conclusão do trabalho, juntamente com as contribuições e recomendações para estudos futuros.

Retenção de Funcionários

A retenção de funcionários consiste em incentivar os funcionários a permanecer na empresa por um longo período e também, a capacidade da organização de aumentar a obrigação de um funcionário em continuar trabalhando na organização (DAS; BARUAH, 2013). Três fatores externos estão forçando organizações a dar mais importância à retenção de funcionários e talentos: mudança demográfica, globalização e ascensão do conhecimento do trabalhador. (GUTHRIDGE; KOMM; LAWSON, 2008)

De acordo com Cohen, Blake e Goodman (2016), a retenção de funcionários está alinhada com a estabilidade no emprego, a rotatividade, a intenção de ficar na empresa e a intenção de rotatividade. No entanto, os motivos pelos quais as pessoas saem das empresas pode ser diferente dos motivos que as incentiva a permanecer (MITCHELL et al., 2001; STEEL; GRIFFETH; HOM, 2002). Por esse motivo, é necessário estudar especificamente os fatores antecedentes da retenção de funcionários.

A retenção de funcionários tem recebido atenção de gestores e pesquisadores principalmente devido à sua importância para as organizações. Para Reichheld (1993), funcionários que permanecem na empresa adquirem conhecimento e experiência, prestando melhores serviços aos clientes que ficam mais inclinados a permanecerem leais a organização. Além disso, funcionários experientes apresentam maior produtividade e conseqüentemente, reduzem os custos com treinamentos.

De forma similar, Caruana e Pitt (1997) afirmam que apenas funcionários experientes podem se destacar na prestação de serviços. Os serviços de qualidade, por sua vez, estão diretamente ligados à lucratividade das organizações. Além disso, funcionários de linha de frente podem induzir emoções positivas nos clientes através do serviço, contribuindo para o engajamento do consumidor e conseqüentemente, mais compras, referências para possíveis novos clientes, melhoras no desempenho e lucratividade (PANSARI; KUMAR, 2017).

Sob o ponto de vista de Das e Baruah (2013), a saúde e o sucesso a longo prazo de uma organização depende da retenção de funcionários-chave. Como consequência da retenção de funcionários, os autores citam a satisfação dos clientes, o desempenho organizacional, o aumento de vendas, colegas satisfeitos e planejamento de sucessão eficaz.

De acordo com Younge e Marx (2015), ao testar acordos de não concorrência aos funcionários, diminuindo a mobilidade e aumentando a retenção, as empresas apresentaram maior valor. Os autores sugerem cautela em seus resultados, pois outros fatores podem ter influenciado nos achados. No entanto, os pesquisadores apresentaram evidências de que a retenção também pode afetar o valor da organização.

Complementarmente, Cloutier et al. (2015) indicam estratégias de retenção de funcionários como parte dos princípios e processos da empresa para que possam se beneficiar. Ao incentivar a retenção através da satisfação dos funcionários e do ambiente de trabalho positivo, a empresa favorece a realização de metas organizacionais. Atingindo as metas estipuladas, é possível obter vantagem competitiva e aumentar os lucros da empresa. Sendo assim, os autores recomendam a retenção de funcionários para alcançar resultados financeiros.

Além de resultados financeiros, a retenção também influencia no funcionamento organizacional. Papa et al. (2018) estudaram a relação entre aquisição de conhecimento, desempenho em inovação, a gestão de recursos humanos e a retenção de funcionários. De acordo com os autores, o conhecimento organizacional reside nos indivíduos, portanto, ao incentivar a flexibilidade e a permanência dos funcionários na empresa, é possível influenciar a inovação organizacional.

No que se refere aos precedentes da retenção de funcionários, muitos são os fatores estudados. A decisão do funcionário de sair ou ficar na empresa é por si só complexa, e influenciada por diversos fatores (COETZEE; POTGIETER; FERREIRA, 2018). Para Cloutier et al. (2015), por exemplo, a retenção inicia na contratação. Os autores incentivam quatro estratégias para motivar os funcionários a permanecer na empresa: (i) comunicação eficaz; (ii) contratação de força de trabalho diversificada; (iii) contratação de pessoas devidamente qualificadas; e (iv) oferecer programas de desenvolvimento e treinamento para os colaboradores.

João e Coetzee (2012) afirmam que os funcionários buscam desenvolvimento em suas carreiras, portanto, as organizações devem oferecer oportunidades para que se desenvolvam. Ao incentivar a carreira dos funcionários, ficarão mais satisfeitos e apresentarão menor intenção de rotatividade. Como estratégias, os autores sugerem a mobilidade de carreira intraorganizacional, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a utilização de conhecimentos e habilidades e a remuneração competitiva como estratégias de retenção.

De forma similar, Genari e Macke (2018) sugerem treinamento, sistemas de recompensas e reconhecimento, gestão do clima, avaliação de desempenho e gestão de carreira como estratégias de retenção. Para as autoras, atividades vinculadas ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários proporciona o desenvolvimento de novas competências fazendo com que os colaboradores se sintam valorizados e motivados em suas atividades. Ao se sentirem valorizados e motivados, tendem a permanecer na empresa.

Singh (2019) reafirma a importância do treinamento na retenção de funcionários. O treinamento melhora as habilidades dos colaboradores na resolução de problemas, tornando-os confiantes, motivados e comprometidos. Juntamente com o treinamento, o autor cita processos de

comunicação eficientes, condições de trabalho positivas através de um bom relacionamento com o supervisor e oportunidades de carreira visando melhorar a retenção de funcionários.

Sob outro ponto de vista, Ma, Mayfield e Mayfield (2018) sugerem o aumento da retenção de funcionários através de adequação, link e sacrifício. A adequação pode ser estruturada por meio de processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Já o link pode ser desenvolvido através de métodos de recrutamento interno e programas de mentoring e coaching para que os funcionários construam fortes conexões dentro da organização. Por fim, o sacrifício consiste em fornecer pacotes de benefícios competitivos que os funcionários tenham dificuldade em abandonar.

Ainda no que se refere ao sacrifício, Steindórsdóttir, Nerstad e Magnúsdóttir (2020) consideram a cooperação, esforço e habilidade como critérios essenciais para realização no trabalho e consequente aumento de retenção. Ao incentivar o esforço individual, a melhoria das habilidades, o aprendizado e a cooperação, os colaboradores terão mais sacrifícios ao deixar a empresa, portanto, apresentam sentimentos mais fortes de pertencimento, elevando os níveis de retenção de funcionários.

Outro antecedente que vem sendo estudado recentemente é o employer branding, que consiste no desenvolvimento de uma imagem e reputação da organização como empregador. Com essa estratégia, os funcionários estabelecem um envolvimento emocional com a organização, aumentando o compromisso organizacional, a satisfação e o engajamento, aumentando os níveis de retenção (GILANI; CUNNINGHAM, 2017).

Por fim, fatores extrínsecos à organização também são considerados como precedentes da intenção de permanecer ou sair da empresa, como variáveis sociodemográficas. Dentre os fatores sociodemográficos que influenciam a retenção, está o nível de escolaridade do funcionário. Funcionários com maior escolaridade apresentam mais intenção de sair da empresa em relação a funcionários que tem apenas ensino médio (BELLO; STEIL, 2020).

Metodologia

O estudo possui caráter qualitativo descritivo mediante a realização de um estudo bibliométrico. A bibliometria permite o monitoramento e percepção de tendência de determinado campo (OKUBO, 1997). Ainda, se caracteriza pela avaliação da produção e comunicação científica através de métodos para avaliar determinada área do conhecimento (ARAÚJO, 2006).

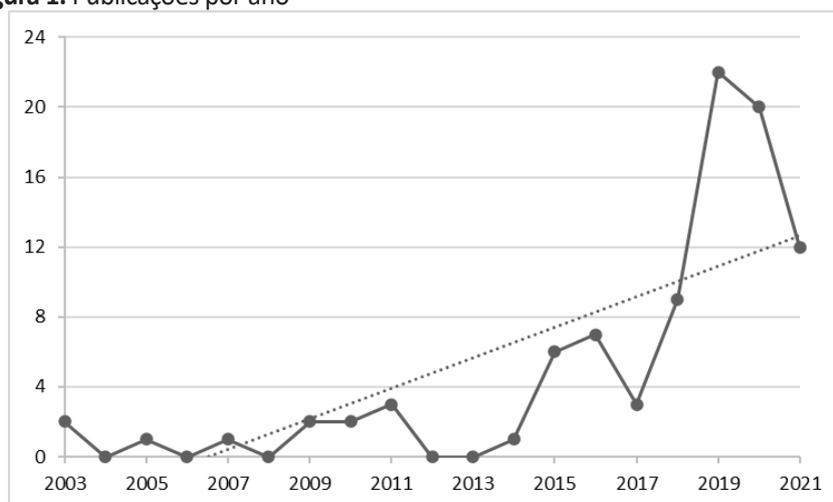
A coleta de dados deu-se através da busca de artigos científicos na base de dados Scopus. A Scopus foi escolhida, pois é considerada a maior base de dados de documentos revisados por pares, além de demonstrar confiabilidade, validade e qualidade para ser utilizada como única base de dados (RAEISI; RAMLI; LINGJIE, 2020).

Para a análise dos dados, utilizou-se técnicas quantitativas de estatística descritiva e os princípios da bibliometria, são eles: a Lei de Lotka, a Lei de Bradford e a Lei de Zipf. De acordo com Chueke e Amatucci (2015), essas leis derivaram de princípios práticos da bibliometria e é esperado que os autores atendam às leis para manter o rigor do estudo (OKUBO, 1997).

Resultados, discussões e implicações

A realização da coleta de dados ocorreu em setembro de 2021. Inicialmente, buscou-se o termo “*employee retention*” na base de dados Scopus. Para melhor adequação dos resultados à pesquisa, foram utilizados os seguintes filtros: apenas artigos em estágio final de publicação, disponíveis em acesso aberto, pertencentes à área de Negócios, Gestão e Contabilidade e escritos em língua inglesa. Como resultado, foram identificados 91 artigos. A distribuição dos trabalhos ao longo dos anos pode ser vista na Figura 1, onde destaca-se o ano de 2019 com 22 publicações. Ainda, é possível verificar o crescimento dos estudos na área por meio da linha de tendência na imagem.

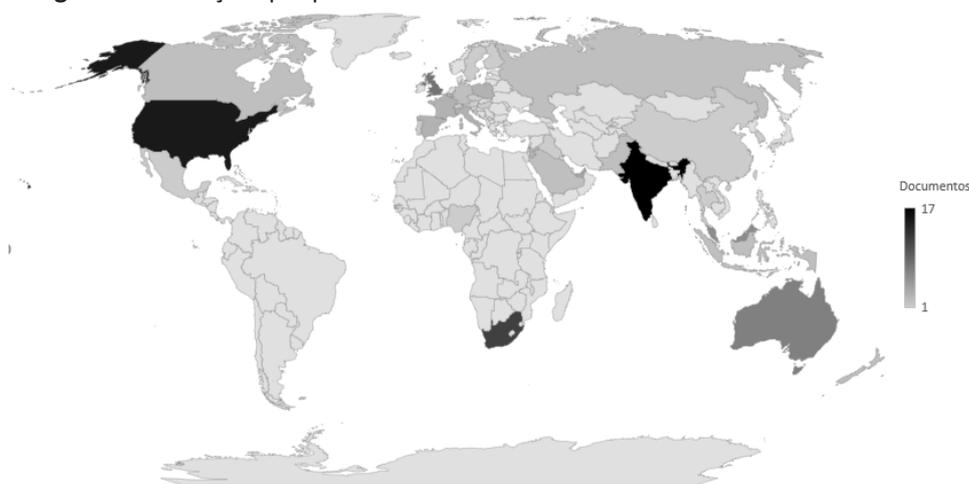
Figura 1. Publicações por ano



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No que se refere aos países que mais publicaram sobre o tema, destacam-se a Índia com 17 artigos (Figura 2). Em seguida, Estados Unidos da América (15), África do Sul (12), Reino Unido (8), Austrália (7), Malásia (6) e Emirados Árabe Unidos (4). Bélgica, França, Itália, Jordânia, Polônia e Espanha apresentam três artigos cada. Canadá, Alemanha, Indonésia, Nova Zelândia, Paquistão, Rússia e Arábia Saudita possuem dois artigos cada. O restante dos países com publicações na área possui apenas um documento cada.

Figura 2. Publicações por país



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Sob a ótica da Lei de Lotka (1926), um número limitado de pesquisadores produz muito, enquanto um número significativo de pesquisadores produz pouco. Dessa forma, em torno de 60% dos pesquisadores possuem apenas uma contribuição acadêmica. No que se refere aos autores que mais publicaram sobre retenção de funcionários na Scopus, destacam-se oito autores com duas publicações. Analisando a produção desses pesquisadores em sua totalidade na base de dados, evidencia-se sua notável contribuição acadêmica.

Tabela 1. Publicações por autor

Autor	Artigos sobre Retenção de Funcionários	H Index	Artigos na Scopus	Total de citações Scopus	Universidade
Ahammad, M.F.	2	16	33	775	Leeds University
Alshurideh, M.	2	17	79	722	University of Jordan
Glaister, K.W.	2	30	101	3350	Leeds University
Kaźmierczyk, J.	2	4	10	60	Poznań University
Liu, Y.	2	22	57	1393	Henley Business School
Romashkina, G.F.	2	6	19	194	University of Tyumen
Tarba, S.Y.	2	29	119	3219	University of Birmingham
Teo, S.T.T.	2	22	92	1575	Edith Cowan University

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A tabela 1 apresenta os oito autores que mais publicaram sobre retenção de funcionários. Complementarmente, exibe seus respectivos índices H, número de documentos publicados na plataforma e o total de citações em seus trabalhos. Considerando que o índice H é calculado a partir dos artigos publicados e suas citações, evidencia-se a relevância acadêmica dos autores listados. Desses, o professor Glaister, K.W. da Universidade de Leeds destaca-se com 101 artigos publicados e 3.350 citações, resultando em um H-index 30.

No que tange à produtividade dos periódicos, a Lei de Bradford propõe que periódicos com maior número de publicações na área tendem a apresentar mais qualidade e relevância para o assunto (JUNIOR et al., 2016). Dessa forma, destaca-se o periódico *International Journal of Recent Technology and Engineering* com 11 artigos publicados sobre o tema retenção de funcionários. A revista indiana iniciou suas publicações em 2012 e foi indexada à base de dados Scopus em 2018.

Tabela 2. Publicações por periódico

Periódico	Documentos	H Index
International Journal Of Recent Technology And Engineering	11	20
SA Journal Of Human Resource Management	7	5
International Journal Of Human Resource Management	5	114
Problems And Perspectives In Management	5	18
Polish Journal Of Management Studies	4	21
Asian Journal Of Business And Accounting	3	12
Journal Of Applied Business Research	3	22
Management Science Letters	3	17
Entrepreneurship And Sustainability Issues	2	25
International Business Review	2	95
International Journal Of Management	2	4
Organization Science	2	238
Personnel Review	2	71

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Nota: H Index disponibilizado pelo *site* Scimago

Na tabela 2, destacam-se periódicos com alta relevância acadêmica sob a ótica do H-index. Dentre eles, a revista *Organization Science* apresenta 2 publicações sobre o tema retenção de funcionários e índice H 238. Assim, o periódico consta na lista das 8 revistas na área de negócios, gestão e contabilidade com maior índice. Ainda, sob o mesmo ponto de vista, evidenciam-se as revistas *International Journal of Human Resource Management* e *International Business Review*, com índices 114 e 95, respectivamente.

Complementarmente, analisou-se o posicionamento das revistas em quartis de acordo

A partir dos dados apresentados na tabela, evidenciam-se os construtos *satisfaction* (satisfação) com 19 repetições entre os artigos pesquisados, *turnover* (rotatividade), *management* (gestão), *performance* (performance) e *commitment* (comprometimento), todos com 15 ou mais aparições. Ainda, a repetição de termos não pertencentes diretamente ao assunto retenção de funcionários nos artigos, sugere associações entre os temas nas pesquisas realizadas.

Considerações Finais

De modo a concluir, este estudo buscou contribuir com a produção acadêmica relativa à retenção de funcionários ao realizar o estudo bibliométrico. A partir da aplicação da leis bibliométricas foi possível identificar o panorama de estudos abertos sobre o tema. Além disso também foi possível sugerir relações para estudos futuros.

Como encontrado nos resultados, o periódico com maior publicações na área, inesperadamente, é da área de Engenharia e Tecnologia. No entanto, a maioria dos periódicos é na área da gestão, mesmo sendo um assunto fortemente relacionado à psicologia. Provavelmente esse resultado se deve à importância da retenção de funcionários para os resultados organizacionais, sejam financeiros ou operacionais.

Nos resultados relacionados ao número de publicações, apesar da tendência de crescimento, o número de artigos apresentou queda nos últimos dois anos. No entanto, a queda constatada nessa pesquisa não necessariamente representa uma queda no total de publicações da área ou perda de relevância no tema visto que foram analisados apenas artigos de acesso aberto nesse estudo. A fim de sanar essa questão, recomenda-se a análise completa da literatura, incluindo artigos pagos.

Como principal achado do estudo, evidenciam-se os construtos que foram estudados juntamente com a retenção de funcionários. Dentre eles, alguns já extensamente estudados junto com a retenção, como a satisfação, o comprometimento, a performance, o treinamento, o desenvolvimento, a aprendizagem, o engajamento, entre outros. Outros assuntos parecem ser novidade nas relações, como a confiança, a transparência, a sustentabilidade, a comunicação, o branding, o empoderamento, entre outros.

Esse resultado demonstra a dinamicidade do tema retenção de funcionários, tendo em vista que foram relacionados construtos emocionais, atitudinais, organizacionais, gerenciais e sociais. A partir daí, apresentam-se possibilidades de pesquisas na área, propondo novas teorias, relações e modelos entre variáveis. Com a expansão da literatura e do conhecimento teórico, fundamentam-se decisões gerenciais que visam melhorar os resultados organizacionais.

Referências

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: Evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11–32, 2006.

BELLO, J. S. A.; STEIL, A. V. Intent to leave versus intent to stay in technology organizations. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals**, v. 11, n. 2, p. 79–90, 2020.

CARUANA, A.; PITT, L. INTQUAL - an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 8, p. 604–616, 1997.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 10, n. 2, p. 1–5, 2015.

CLOUTIER, O. et al. The importance of developing strategies for employee retention. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, v. 12, n. 2, p. 119–129, 2015.

COETZEE, M.; POTGIETER, I. L.; FERREIRA, N. **Psychology of Retention: Theory, Research and**

Practice. Switzerland: Springer International Publishing, 2018.

COHEN, G.; BLAKE, R. S.; GOODMAN, D. Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 3, p. 240–263, 2016.

DAS, B. L.; BARUAH, M. Employee retention: A review of literature. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 14, n. 2, p. 08–16, 2013.

FIDALGO, F.; GOUVEIA, L. B. Employee turnover impact in organizational knowledge management: the portuguese real state case. **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology**, v. II, n. 2, p. 1–16, 2012.

GENARI, D.; MACKE, J. Gestão estratégica de recursos humanos e inovação de produto: proposições de pesquisa relacionadas às práticas de atração, retenção e desenvolvimento. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 2508–2540, 2018.

GILANI, H.; CUNNINGHAM, L. Employer branding and its influence on employee retention: A literatura review. **The Marketing Review**, v. 17, n. 2, p. 239–256, 2017.

GUTHRIDGE, M.; KOMM, A. B.; LAWSON, E. Making talent a strategic priority. **McKinsey Quarterly**, n. 1, 2008.

JOÃO, T. F.; COETZEE, M. Job retention factors, perceived career mobility and organisational commitment in the South African financial sector. **Journal of Psychology in Africa**, v. 22, n. 1, p. 69–76, 2012.

JUNIOR, C. M. et al. As leis da bibliometria em diferentes bases de dados científicos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 111–123, 2016.

KUNDU, S. C.; MOR, A.; GAHLAWAT, N. Strategic human resource management and employees' intention to leave: testing the moderated mediation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2020.

LOTKA, A. J. The frequency distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, v. 16, n. 12, p. 317–323, 1926.

MA, Q. K.; MAYFIELD, M.; MAYFIELD, J. Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. **Development and Learning in Organizations**, v. 32, n. 4, p. 5–9, 2018.

MITCHELL, T. R. et al. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1102–1121, 2001.

NARAYANAN, A.; RAJITHAKUMAR, S.; MENON, M. Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. **Human Resource Development Review**, v. 18, n. 2, p. 228–247, 2019.

OKUBO, Y. Bibliometric indicators and analysis of research systems: methods and examples. **OECD Science, Technology and Industry Working Papers**, p. 70, 1997.

PANSARI, A.; KUMAR, V. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 3, p. 294–311, 2017.

PAPA, A. et al. Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating

role of employee retention and human resource management practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 3, p. 589–605, 2018.

RAEISI, S.; RAMLI, N. S.; LINGJIE, M. A Systematic Review of the Influence of Internal Marketing on Service Innovation. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 13, n. 9, p. 207, 2020.

REICHHELD, F. F. Loyalty based management. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, p. 64–73, 1993.

RUBENSTEIN, A. L. et al. Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. **Personnel Psychology**, v. 71, n. 1, p. 23–65, 2018.

SINGH, D. A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. **International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology**, p. 425–431, 2019.

STEEL, R. P.; GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W. Practical retention policy for the practical manager. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 149–162, 2002.

STEINDÓRSDÓTTIR, B. D.; NERSTAD, C. G. L.; MAGNÚSDÓTTIR, K. What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness. **Nordic Psychology**, p. 1–25, 2020.

YOUNGE, K. A.; MARX, M. The value of employee retention: Evidence from a natural experiment. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 00, n. 0, p. 1–26, 2015.

Recebido em 23 de maio de 2022.

Aceito em 23 de maio de 2023.