



ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DO PORTO

**Curso de Mestrado em Direção e Chefia de
Serviços de Enfermagem**

**RETENÇÃO DE TALENTOS EM
ENFERMEIROS: FATORES MOTIVADORES**

DISSERTAÇÃO

Carla Cristina Alves Da Silva

Porto, 2024

ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DO PORTO
Curso de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem

**RETENÇÃO DE TALENTOS EM ENFERMEIROS:
FATORES MOTIVADORES**

Dissertação orientada pela:

Professora Doutora Ana Paula Prata

Coorientada pela:

Professora Doutora Margarida Reis Santos

Porto, 2024

“O verdadeiro legado de um líder não está nas conquistas pessoais, mas nas vidas que ele transforma e inspira ao longo do caminho”

Alexandre Vial Manziane

Dedico este trabalho à minha querida e maravilhosa família, em particular ao meu marido Nuno e aos meus filhos Catarina e Afonso pelo apoio incondicional, amor e compreensão em todos os momentos, mesmo nos mais difíceis. Vocês foram, são e serão sempre a minha fonte de inspiração.

Aos meus pais Maria e Amadeu, que entenderam as minhas ausências ao longo deste percurso. Obrigada pelo vosso amor...

Ao sr. Manuel, meu sogro, que partiu antes do fim desta minha caminhada e que ficará para sempre no meu coração....

Aos meus familiares e amigos que sempre compreenderam as minhas ausências ao longo deste percurso. Vocês são o meu porto seguro!

A todos os enfermeiros que se desafiam diariamente e que acreditam no futuro...

AGRADECIMENTOS

À querida professora doutora Ana Paula Prata por todo o carinho e disponibilidade que sempre demonstrou e que me fez acreditar que seria possível chegar até aqui.

À professora doutora Margarida Reis Santos por toda a disponibilidade e apoio demonstrado, sem nunca me deixar perder o foco.

Aos meus orientadores e professores da Escola Superior de Enfermagem do Porto pela dedicação ao longo desta jornada.

A todos aqueles que de uma forma ou de outra colaboraram para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

A elevada e crescente rotatividade de enfermeiros ao nível mundial tem-se revelado penalizadora para as equipas de saúde, contribuindo para a perda de profissionais talentosos, indispensáveis ao bom funcionamento das organizações de saúde e com impacto direto na dinâmica das equipas e qualidade dos cuidados prestados. Considerando este facto, importa conhecer quais os fatores motivadores da retenção de talentos nas organizações, em particular os enfermeiros. Importa ao enfermeiro gestor, em particular, saber atrair e fidelizar colaboradores talentosos. Este estudo teve como objetivo adaptar culturalmente e validar o Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos para português de Portugal, ferramenta que pode vir a revelar-se adequada, para conhecer os fatores motivadores da retenção de talentos e dessa forma desenvolver estratégias para aumentar a sua retenção.

Realizou-se um estudo metodológico de abordagem quantitativa, observacional e transversal, com uma amostra de 129 enfermeiros. Após ter sido aferida a qualidade das correlações estatisticamente significativas, prosseguiu-se com a análise fatorial dos 25 itens que compõem o instrumento. Conclui-se que o IMRT é uma ferramenta válida para avaliar os motivadores de retenção de talentos de enfermeiros portugueses no trabalho já que a sua validação para a população portuguesa revelou boa consistência interna em termos da estrutura fatorial.

Palavras-chave: Talento; Retenção; Fatores Motivadores; Enfermeiro Gestor; Enfermeiros

ABSTRACT

The high and growing turnover of nurses around the world has proven to be penalizing for healthcare teams, contributing to the loss of talented professionals, essential for the proper functioning of healthcare organizations and with a direct impact on team dynamics and quality of care. assistance provided. Considering this fact, it is important to know what factors motivate talent retention in organizations, especially nurses. It is especially important for the nurse manager to know how to attract and retain talented employees. This work aimed to culturally adapt and validate the Talent Retention Motivators Instrument for portuguese, a tool that may prove suitable for developing strategies to increase retention. It can also contribute to cross-cultural studies in order to better understand the factors that motivate retention.

A methodological study was carried out with a quantitative, observational and cross-sectional approach and in accordance with the initial study of construction and validation of the instrument composed of four factors motivating retention, with a sample of 129 nurses. After assessing the quality of the statistically significant correlations, we continued with the factor analysis of the 25 items that compose it. This instrument is a valid tool to evaluate the drivers of talent retention of portuguese nurses at work as its validation for the Portuguese population revealed good internal consistency in terms of the factorial structure.

Keywords: Talent; Retention; Motivating Factors; Nurse Manager; Nurses

CHAVE DE SIGLAS e/ou ABREVIATURAS

EC – Enfermagem comunitária

EMC – Enfermagem médico-cirúrgica

ER – Enfermagem de reabilitação

ESP – Enfermagem de saúde pública

ESIP – Enfermagem de saúde infantil e pediátrica

ESMO – Enfermagem de saúde materna e obstétrica

ESMP – Enfermagem de saúde mental e psiquiátrica

IMRT – Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos

MDCSE – Mestrado em direção e chefia de serviços de enfermagem

MEC – Mestrado em enfermagem comunitária

MEMC – Mestrado em enfermagem médico-cirúrgica

MER – Mestrado em enfermagem de reabilitação

MESP – Mestrado em enfermagem de saúde pública

MESIP – Mestrado em enfermagem de saúde infantil e pediátrica

MESMO – Mestrado em enfermagem de saúde materna e obstétrica

MESMP – Mestrado em enfermagem de saúde mental e psiquiátrica

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMS – Organização Mundial de Saúde

OSS – Organização Social de Saúde

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. RETENÇÃO DE TALENTOS	15
2.1. Importância da retenção de talentos em enfermagem	20
2.2. O enfermeiro gestor e a retenção de talentos	26
3. MOTIVAÇÃO: FATOR IMPULSIONADOR DA RETENÇÃO LABORAL	31
3.1. Fatores motivadores de retenção	34
4. METODOLOGIA	45
4.1. Tipo de estudo	45
4.2. O instrumento IMRT.....	46
4.3. Processo de tradução e adaptação transcultural.....	47
4.4. Propriedades psicométricas do IMRT.....	48
4.4.1. Estudo das propriedades psicométricas do Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos de Enfermeiros no trabalho – IMRT (Kuratomi et al., 2022)	49
4.5. Procedimentos éticos	51
4.6. Análise estatística	52
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	54
5.1. Análise da consistência interna do IMRT	54
5.2. Análise fatorial	57
5.2.1. Método de Extração: análise de componente principal	57
5.3. Análise descritiva: Caracterização sociodemográfica dos participantes.....	63
5.4. Análise inferencial	66
5.4.1. Relação entre as variáveis sociodemográficas e a percepção que os enfermeiros têm acerca dos motivadores de retenção de talentos de enfermeiros no trabalho	66
5.5. Limitações e sugestões para trabalhos futuros	70
6. CONCLUSÃO.....	71

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	89
ANEXO I – CONSENTIMENTO POR PARTE DA AUTORA DO IMRT, EM RESPEITO À PROPRIEDADE INTELECTUAL	
ANEXO II – VERSÃO FINAL DO IMRT: TRADUZIDO PARA PORTUGUÊS DE PORTUGAL	
ANEXO III - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	

ÍNDICE de TABELAS

Tabela 1 - Fatores de proteção da intenção de permanência dos enfermeiros	25
Tabela 2 - Diferenças entre as teorias de Maslow e Herzberg	33
Tabela 3 - Consistência interna dos itens por fator/subescala do IMRT	56
Tabela 4 - Variância total explicada dos quatro (4) fatores	59
Tabela 5 - Variância total explicada dos itens da escala	59
Tabela 6 - Matriz de correlação de Ró de Spearman entre os fatores/subescalas do IMRT	60
Tabela 7 - Estatísticas descritivas aos fatores/subescalas do IMRT	61
Tabela 8 – Caracterização sociodemográfica da amostra	65
Tabela 9 – Relação entre as variáveis sociodemográficas e a percepção dos enfermeiros acerca dos motivadores de retenção de talentos de enfermeiros no trabalho	67

ÍNDICE de FIGURAS

Figura 1 - Estratégias para a retenção de talentos	43
--	----

ÍNDICE de GRÁFICOS

Gráfico 1 - Variâncias de Scree Plot dos quatro (4) fatores	58
---	----

1. INTRODUÇÃO

A constatação do elevado *turnover* na classe de enfermagem (Guse & Carvalho, 2015; Chiavenato, 2014; Fisher et al., 2022), serviu de mote para a elaboração deste trabalho de investigação.

Ao longo dos anos tem-se verificado que o *turnover* pode constituir-se como uma tendência penalizadora para as equipas de saúde, contribuindo para a perda de profissionais de enfermagem qualificados e indispensáveis ao bom funcionamento dos serviços de saúde. Estas quebras no fluxo de trabalho vão impactando na concretização dos objetivos das equipas e organizações, estando estas constantemente a investir na integração de novos elementos, para substituir outros mais experientes que vão saindo. Situação com custos diretos na manutenção da dinâmica das equipas e na qualidade dos cuidados, penalizando a qualidade dos serviços prestados aos utentes. Segundo Allen et al. (2010) a alta rotatividade de talentos tem como consequência a perda de conhecimento implícito, impacto negativo no trabalho e consequentemente o abandono de outros colaboradores valiosos para a organização.

A escassez persistente de enfermeiros apresenta desafios para as organizações de saúde de todo o mundo, devendo a gestão de talentos ser uma construção holística para poder apoiar as organizações de saúde a atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores talentosos impulsionando o desempenho organizacional (Zulfiqar et al., 2023).

É inquestionável que, nos últimos anos, ocorreram alterações estruturais, processuais e políticas quer nas organizações de saúde, quer na profissão e na carreira de enfermagem. De algum modo, essas mudanças destabilizaram a dinâmica e o futuro dos enfermeiros, contribuindo para altas taxas de rotatividade, com impactos negativos nas equipas e nas organizações (Poeira & Mamede, 2011). Para reduzir essa tendência, é crucial identificar o que motiva os profissionais a fidelizarem-se com os seus locais de trabalho para que se possam desenvolver estratégias eficazes ao seu combate.

A profissão de enfermagem transformou-se numa carreira aberta a talentos,

onde os profissionais, dotados de competências adequadas e talentos, têm potencial para construir uma carreira que proporciona *status*, posição e legitimidade (Falch, 2021).

Considera-se que um indivíduo com talento é aquele que tem potencial de desenvolvimento, que detém conhecimento, habilidades e atitudes, e que quando considera a missão, visão e valores da organização a que pertence, compreende o que deve ser feito e dessa forma empreende a tarefa realizando-a de modo a agregar valor à instituição (Ansar & Baloch, 2018). Ainda em conformidade com os mesmos autores, o talento é uma qualidade desejável em todos os seres humanos e as organizações precisam de trabalhadores com o “talento” correto (Ansar & Baloch, 2018). Para reter esses talentos, torna-se essencial identificar quais os fatores motivadores para essa retenção, de forma a minimizar o impacto da rotatividade nomeadamente na classe de enfermagem. Neste sentido, pretende-se efetuar uma investigação que permita identificar os fatores motivadores da retenção de talentos em enfermagem. Esta identificação poderá servir de base para os enfermeiros gestores aferirem esses fatores e, preventivamente, poderem minimizar o impacto do *turnover* na organização, retendo os profissionais mais capacitados.

A perda destes talentos impacta negativamente na organização nomeadamente na sua imagem, fortalecendo concorrentes, já que ao perder talentos para o mercado concorrente a organização está também a entregar o conhecimento adquirido. Esta constatação indicia a relevância das organizações reterem os seus talentos através de um contexto propício para o seu crescimento e desenvolvimento, dando suporte e valorização através de fatores como cultura, estilo de liderança e estrutura organizacional. A capacidade de reter profissionais permite à organização garantir o seu propósito e objetivos estratégicos. Nunca a retenção de talentos foi tão importante para combater a frustração de, após investimento no seu capital humano, perdê-los de um momento para o outro, levando consigo o conhecimento e experiência acumulados. Importa, então, as organizações atraírem, desenvolverem e reterem profissionais talentosos.

Reconhecer e recompensar talentos vai muito além de abonos e prémios

pecuniários ou materiais. A retenção de talentos relaciona-se com práticas de gestão e políticas institucionais, nomeadamente, liderança e desenvolvimento dos liderados, e também com a política salarial, oportunidades de ascensão profissional, relacionamento interpessoal horizontal ou vertical, programas de capacitação e condições ambientais de trabalho.

Sendo os enfermeiros a força de trabalho mais numerosa nos serviços de saúde e o seu processo de retenção nas organizações um fenómeno complexo, composto por múltiplos fatores que beneficiam os próprios e as organizações em que se encontram (Correia et.al., 2016; Winter et al., 2020), a sua retenção é urgente como forma de minimizar o impacto negativo na eficiência dos cuidados, diminuição da produtividade, sobrecarga de trabalho, défice de profissionais para manter dotações seguras e insatisfação dos profissionais sobrecarregados pela escassez de recursos humanos. O impacto financeiro desta rotatividade torna-se significativo pela perda de capital humano de enfermagem, exigindo novos processos de recrutamento, formação para capacitação de novos profissionais, dedicação acrescida das chefias, crescendo a utilização de recursos para estas necessidades recorrentes (Bae, 2022).

Perante os novos paradigmas na gestão dos serviços de saúde, resultado de transformações de ordem económica, social e tecnológica, qualquer organização só vencerá se for mais competente e eficiente sendo inquestionável que para atingir este objetivo deve contar nos seus quadros com trabalhadores talentosos, diferenciados e competitivos que contribuem decisivamente para que a organização possa vencer os desafios constantes que enfrenta.

2. RETENÇÃO DE TALENTOS

Talento no dicionário (Houaiss da Língua Portuguesa, 2013) refere-se a moeda da antiga Grécia, representando o valor, de uma quantia em ouro ou prata, do peso de um talento; é ainda definido como aptidão natural ou adquirida, engenho, disposição, habilidade, pessoa com talento.

Na Idade Média, o termo talento estava associado a uma unidade de peso (Ross, 2013). Com o decorrer dos tempos o conceito foi-se alterando pelo que, nos dias de hoje, é tido em conta como uma aptidão natural de ser único em algo (Meyers et al., 2013).

De acordo com Chiavenato (2014, p.16), um talento “...é sempre um tipo especial de pessoa: aquela que possui competências. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize.” Ainda, segundo o mesmo autor, existem quatro aspetos que envolvem o talento que são essenciais para construir uma competência individual: **Conhecimento**, a essência do “saber”, fruto do constante processo de aprendizagem e da busca constante por novos conhecimentos ampliando a compreensão, uma valiosa moeda de troca que impulsiona o progresso e a inovação nas mais diversas áreas da vida e a mais valiosa moeda do século XXI; **Habilidade**, o “saber fazer”, que se refere à aplicação prática do conhecimento para solucionar problemas, enfrentar desafios ou gerar inovação, transformando o conhecimento em resultados tangíveis; **Julgamento**, o “saber avaliar a situação e o contexto” de maneira crítica e informada interpretando os dados com discernimento sobre os factos, equilibrando ponderações e estabelecendo prioridades com sabedoria; **Atitude**, o “saber fazer acontecer”, a habilidade de transformar intenções em ações concretas, uma mentalidade empreendedora que permite alcançar metas, ultrapassar desafios, promover mudanças significativas, agregar valor, alcançar a excelência e concentrar-se em resultados tangíveis, postura que impulsiona as pessoas a realizarem o seu potencial máximo e alcançarem a autorrealização (Chiavenato, 2014).

Cappelli e Keller (2014) descrevem talento como o potencial e a habilidade que um indivíduo detém e que impacta significativamente no sucesso da organização a que pertence. Storey et al. (2019) definiram-no como um grupo de colaboradores que são competentes por ter conhecimentos, competências e capacidades relevantes e que se comprometem com as suas funções e responsabilidades, o que está em conformidade com a definição dada por Wahyuningtyas e Anggadwita (2017) que afirmam que os colaboradores talentosos são aqueles que são competentes e que possuem um impacto positivo nas suas organizações no presente e no futuro. O talento pode também ser considerado quando um grupo de colaboradores com bom desempenho contribuem para o sucesso organizacional (De La Calle-Duran et al., 2021; Theodorsson et al., 2022). Sublinham que algumas organizações consideram pessoas altamente educadas e qualificadas como tendo “talento”, uma característica que abre o caminho, pensar fora da caixa e adaptar-se a diversas situações desafiantes e, ao mesmo tempo, uma característica que torna os colaboradores capazes de acrescentar valor, possuir potencial e elevar a organização para o nível seguinte (Bolander et al., 2017; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019).

Talento é, então, um somatório de atributos que determinado colaborador tem e que se tornam eficazes no alcance de resultados profícuos nas organizações, impulsionando-as.

Com o objetivo de contribuir para a compreensão teórica da gestão de talentos, Meyers et al. (2013), com base numa revisão criteriosa da literatura, visaram lançar luz sobre o significado do termo “talento” respondendo à seguinte questão: O talento é predominantemente uma construção inata, é principalmente adquirido ou resulta da interação entre (níveis específicos de) componentes da natureza e da criação? Mais especificamente, as autoras procuram verificar se o talento é um construto inato versus adquirido e esse foco, de acordo com as mesmas, é importante por três razões. Em primeiro lugar, Meyers et al. (2013) constataram que os académicos que investigam talentos ou construtos relacionados com talentos ainda discordam sobre se o talento é determinado principalmente por fatores inatos ou por oportunidades de aprendizagem.

Embora a maioria dos académicos concorde que o talento compreende componentes inatos e adquiridos, diferem muito na extensão em que atribuem a importância a um componente ou ao outro (Meyers et al., 2013). As definições convencionais de talento usadas por esses estudiosos podem, por isso, ser colocadas num continuum que varia de completamente inato a completamente adquirido, mas tal continuum ainda necessita de ser mais bem explicitado. Em segundo lugar, as autoras citadas argumentam que a posição do talento no continuum inato/adquirido tem implicações importantes para a gestão de talentos na prática e pode resolver algumas das ambiguidades que ainda caracterizam o campo. Uma das ambiguidades mais prevalentes, por exemplo, refere-se a quão "exclusiva" a gestão de talentos deve ser (Meyers et al., 2013). Enquanto muitos investigadores têm uma forte preferência por abordagens exclusivas de gestão de talentos, que são direcionadas apenas a uma pequena percentagem elitista da força de trabalho, ou seja, têm como foco os colaboradores de elevado potencial, desempenho ou estratégia, outros são a favor de abordagens mais inclusivas de gestão de talentos direcionadas a toda a força de trabalho. Escolher qualquer uma dessas abordagens pode ser mais fácil quando se tem em mente que a suposição de talento inato também sustenta que alguns colaboradores são dotados de certas qualidades enquanto outros não (Meyers et al., 2013). Em contraste, definir talento como principalmente adquirido implica que qualquer pessoa pode ter um excelente desempenho em quase qualquer campo. Consequentemente, definir talento como bastante inato implica práticas exclusivas de gestão de talentos, enquanto definir talento como principalmente adquirido exige abordagens muito inclusivas para a gestão de talentos (Meyers et al., 2013). Em terceiro lugar, as mesmas autoras referem a definição de talento como principalmente inato ou principalmente adquirido tem consequências de maior alcance para a aquisição, identificação e desenvolvimento de talentos nas organizações. Ao assumir que o talento é inato, por exemplo, a gestão de talentos pode centrar-se muito mais na identificação e recrutamento de colaboradores talentosos do que no desenvolvimento dos colaboradores para serem talentosos. Em contraste, ao assumir que o talento pode ser desenvolvido, a gestão de talentos pode ter um forte foco no treino e no desenvolvimento dos

seus colaboradores e as decisões de seleção podem basear-se nas experiências de aprendizagem anteriores dos candidatos (Meyers et al., 2013).

Não obstante ser o talento inato ou adquirido, as evidências mostram que as atuais organizações, independentemente da sua natureza, enfrentam uma concorrência enorme e os colaboradores talentosos tornaram-se numa fonte poderosa de sustentabilidade e de vantagem competitiva (Johara et al., 2019). A elevada rotatividade de colaboradores impactará significativamente o desempenho organizacional, resultando numa menor produtividade e afetará a competitividade organizacional, o que, por sua vez, impactará significativamente as vantagens competitivas das organizações. Reter colaboradores talentosos ajuda as organizações a sustentarem-se financeiramente e a melhorar o seu desempenho organizacional (Claus, 2019). As evidências também documentam que reter colaboradores talentosos auxilia as organizações a sobreviverem e a obterem uma vantagem competitiva (Kurdi et al., 2020).

Num mercado altamente competitivo, a retenção de talentos torna-se crucial para as organizações garantirem um crescimento sustentável e uma vantagem competitiva duradoura, para além de impulsionar a inovação e a excelência operacional, fundamentais para o seu sucesso a longo prazo.

A retenção de talentos pode ser descrita como um plano estratégico das organizações para evitar a saída de seus colaboradores talentosos (Ott et al., 2018), que estão alinhados com os seus objetivos (Frank et al., 2004), implementando políticas e práticas que incentivam os talentos a permanecerem por mais tempo. Sendo um imperativo estratégico para que se mantenham competitivas (Schuler et al., 2011). McDonnell e Wiblen (2021) percecionam a retenção de talentos como um processo sistemático para atrair, reter, potenciar o *engagement* e desenvolver colaboradores talentosos. Zainee e Puteh (2020) definem-na como uma estratégia adotada por uma organização para criar um ambiente de trabalho que faz com que os colaboradores talentosos queiram permanecer na mesma.

A retenção refere-se à habilidade que certas organizações detêm de manter grupos específicos de profissionais a trabalhar no seu quadro, com o objetivo de

alcançar os seus objetivos estratégicos (Steil et al., 2016). É a capacidade de as organizações manterem os seus colaboradores, desenvolvendo esforços persistentes com vista à melhoria organizacional, prevenindo a intenção destes abandonarem a organização (Donoghue, 2010).

Chiavenato (2014) refere que foram acontecendo saltos gradativos na área de recursos humanos, em que transitamos da era industrial para a era da informação e recentemente para a do conhecimento, sendo as pessoas percecionadas como parceiras e fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e ainda de inteligência que favorecem decisões racionais direcionadas aos objetivos das organizações, funcionando como parceiros de negócios e fornecedores de competências, deixando para trás o conceito de que seriam apenas colaboradores contratados. *“As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo”* (Chiavenato, 2014, p. 5), sendo o elemento mais familiar da organização pois é aquele que com o seu trabalho a mantém ativa, dinâmica e em mudança (Chiavenato, 2014). O envolvimento laboral por parte dos colaboradores traduz-se em benefícios para as organizações e para os próprios (Correia et al., 2016). É das pessoas que constroem e utilizam o conhecimento adquirido e de quem as organizações dependem para sobreviver e prosperar.

A retenção de talentos envolve a implementação de estratégias e políticas que visam motivar, desenvolver e manter os colaboradores talentosos, satisfeitos e comprometidos com a organização, sendo fundamental para o sucesso da mesma a longo prazo, pois evita a perda de conhecimento, experiência e habilidades valiosas que os colaboradores qualificados acrescentam à organização (Gallardo et al., 2020). Uma organização comprometida com a retenção dos seus profissionais reduz custos causados pela rotatividade, aumenta a produtividade, rentabiliza os recursos e otimiza os processos de trabalho (Gallardo et al., 2020). É um fenómeno multifatorial que se associa ao ambiente físico e organizacional, estrutura, funcionalidade e gestão da organização, assim como funções e idiosincrasias do trabalhador (Guse &

Carvalho, 2015) e tem vindo a ganhar destaque nas organizações face ao cenário cada vez mais competitivo e, em alguns contextos, à escassez de recursos humanos. As organizações necessitam de se reinventar para não só atrair talentos, mas também, e ainda mais importante, retê-los.

Depreende-se, assim, que a retenção de talentos foca explicitamente no conjunto de atividades e iniciativas tomadas pelas organizações para atrair e reter colaboradores talentosos. McDonnell e Wiblen (2021) salientam que há custos diretos e indiretos, associados à perda de talentos e, que as organizações têm dificuldades em obter e manter a sua vantagem competitiva num mundo organizacional desafiador e dinâmico. As organizações com melhores práticas de Recursos Humanos assumem a retenção de talentos como a sua principal prioridade, apresentando, via de regra, planos bem estruturados para atingir esse objetivo (McDonnell & Wiblen, 2021).

Se as organizações estão comprometidas em vencer, devem procurar identificar, reter e desenvolver talentos através de estratégias certas (Al-Suraihi et al., 2021). Para atrair, recrutar e reter mão-de-obra escassa de forma eficaz, as organizações necessitam de valorizar os seus colaboradores (McDonnell & Wiblen, 2020), o que pode ser feito de várias maneiras, com destaque para a motivação dos colaboradores.

2.1. Importância da retenção de talentos em enfermagem

Estudos recentes destacam o crescimento na carreira, o bem-estar dos colaboradores, a globalização e o novo cenário de empregabilidade como desafios na retenção de colaboradores talentosos (Adnan et al., 2020; Shahrul et al., 2021; Hosen, 2022). O crescimento na carreira traduz-se na progressão dos trabalhadores, advêm de inúmeros fatores como experiências, papéis e responsabilidades adquiridos através de aprendizagens formais e não formais, abrange diversas dimensões, como os objetivos da carreira, aspetos de desenvolvimento, promoção e remuneração (Al Balushi et al., 2022). Uma forma prática de manter os colaboradores talentosos e motivados é dar-lhes um plano estruturado para o desenvolvimento da sua carreira. Adnan et al. (2020) revelam

que a progressão na carreira é um dos desafios para a retenção do talento e que ter um plano estruturado de crescimento ajuda a reter os colaboradores com talento. Para ter sucesso e capacidade para o sustentar, as organizações necessitam de colaboradores talentosos que consigam formular e implementar as melhores estratégias para que possam ser líderes do setor (Al Balushi et al., 2022). Assim sendo, as organizações competem entre si para atrair e reter colaboradores talentosos, oferecendo-lhes melhores oportunidades de carreira (Theodorsson et al., 2022). Esta realidade está plasmada nas organizações de saúde. No entanto, apesar de ser um elemento essencial para o sucesso organizacional, o processo de retenção dos enfermeiros nas organizações revela-se um fenómeno complexo.

Atualmente existe uma grande escassez de enfermeiros nos serviços de saúde (Organização Mundial de Saúde [OMS], 2020). Em todo o mundo, há uma preocupação crescente com esta situação. A desvalorização profissional e as crises económicas impactam diretamente no abandono crescente da profissão.

As altas taxas de rotatividade com um impacto potencialmente negativo nas equipas e nas organizações, criam uma grande escassez de enfermeiros. As taxas de rotatividade foram aceleradas pela pandemia da COVID-19. Um estudo nos Estados Unidos revelou que 18% dos profissionais de saúde, maioritariamente enfermeiros, deixaram os seus empregos como resultado da pandemia (Galvin, 2021). Globalmente, espera-se que cerca de 17% de todos os enfermeiros se reformem nos próximos dez anos. Em particular, nos Estados Unidos e na Europa devido ao envelhecimento, o que significa que as taxas de reforma permanecerão altas nos próximos dez anos (OMS, 2020).

Em 2020, a força de trabalho global de enfermagem totalizou 27,9 milhões, com uma escassez estimada de 5,9 milhões (OMS, 2020). Os enfermeiros representam quase 50% da força de trabalho global de saúde e o seu défice representa o maior desafio para muitos sistemas de saúde. A escassez de enfermeiros tem impactos cumulativos e de longo alcance, como: insatisfação da equipa, stresse ocupacional, *burnout* e dificuldade na retenção de pessoal em detrimento da segurança do doente e da qualidade dos cuidados prestados

(Aiken, & Fagin, 2018; Kelly et al., 2022; Shembavnekar et al., 2022). Por outro lado, os sistemas de saúde a nível global esforçam-se para recrutar uma geração mais jovem de enfermeiros, os quais, em grande parte, consideram a enfermagem pouco atraente devido ao baixo salário, à responsabilidade e à pouca valorização profissional (De Vries et al., 2023). A realidade portuguesa não é exceção, e a taxa de rotatividade de enfermeiros representa encargos financeiros e não financeiros substanciais para as organizações de saúde (Poeira et al., 2019). De acordo com De Vries et al. (2023), a evidência documenta uma associação entre a rotatividade da equipa de enfermagem e os resultados dos doentes, nomeadamente a segurança, o tempo de internamento hospitalar e a qualidade dos cuidados prestados.

Este fenómeno de rotatividade na classe de enfermagem, continua a revelar-se um assunto de grande complexidade e “com sérias implicações para as organizações de saúde” (Poeira et al., 2019, p. 73). A rotatividade em enfermagem, diferencia-se em dois tipos: “1) a rotatividade interna, que envolve as mudanças dos enfermeiros entre serviços da mesma organização; e 2) a rotatividade externa, processo pelo qual os enfermeiros abandonam a organização ou até mesmo a profissão” (Poeira et al., 2019, p. 73). São vários os fatores preditores do comportamento de rotatividade externa em enfermagem: “fatores organizacionais; carga de trabalho, stresse e *burnout*; estilo de liderança; empoderamento; características individuais; progressão na carreira, salário e benefícios” (Poeira et al., 2019, p. 73).

Reter enfermeiros é um facto crítico no setor da saúde, envolve mais do que apenas manter estes recursos. Trata-se de preservar uma riqueza de experiência e conhecimento que é vital para assegurar cuidados de saúde de elevada qualidade (Pressley, & Garside, 2023). Enfermeiros experientes desempenham um papel fundamental nos ambientes de cuidados de saúde, não só em termos de cuidados diretos aos doentes, mas também ao nível das suas contribuições para o ambiente de trabalho e orientação de novos colaboradores (Pressley, & Garside, 2023). A perda destes profissionais pode ter consequências a longo prazo na estabilidade geral do sistema de saúde. Assim sendo, emerge cada vez mais a importância multifacetada de retenção de

enfermeiros talentosos.

Dan et al. (2023) reconhecem que a escassez de enfermeiros é um problema global: a oferta atual é incapaz de atender às necessidades da população. A situação está a tornar-se um verdadeiro desafio para a gestão de pessoas, resultando na procura crescente destes profissionais pelas organizações (Wolters, 2021).

É indiscutível que o sucesso de uma equipa está intrinsecamente ligado aos seus colaboradores, sendo um recurso indispensável às organizações (Crane, & Hartwell, 2019). Em Portugal, segundo dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2023), o rácio de enfermeiros é de 7,4 por 1000 habitantes, sendo a média da OCDE de 9,2 o que demonstra a carência destes profissionais no nosso país. Os elevados níveis de stresse, cortes salariais abruptos, aumento do horário de trabalho, deficientes relações laborais, congelamento de carreiras, têm contribuído para o descontentamento e a insatisfação profissional dos enfermeiros (Er, & Sökmen, 2018). Segundo a Ordem dos Enfermeiros, em 2023, 60% dos recém-formados manifestaram intenção de emigrar. Tais dados salientam ainda mais a necessidade de conhecer que fatores motivam a retenção dos enfermeiros, em Portugal. Maia (2022), referindo-se às condições de vida e de trabalho dos enfermeiros em Portugal, constatou que mais de 16% dos enfermeiros superam as 70 horas de trabalho semanal, mais de metade desejam a reforma antecipada, e mais de 50% já ponderaram abandonar a profissão.

Estas circunstâncias originam dificuldades na retenção destes profissionais de saúde em Portugal e aumentam o desejo de abandono da profissão (Ordem dos Enfermeiros, 2014), sendo indispensável políticas e estratégias que motivem os enfermeiros à retenção.

Após a criação e o desenvolvimento de uma equipa é essencial priorizar a retenção dos seus elementos evitando custos financeiros e operacionais elevados para a organização (Wilson, 2019; Magbity et al., 2020), bem como evitar o impacto negativo na equipa remanescente quer em termos de moral quer no aumento da carga de trabalho, interferindo na qualidade dos cuidados

prestados aos utentes (Wubetie et al., 2020).

A substituição de um trabalhador qualificado é dispendiosa não só funcional como economicamente. É sugerido que o impacto financeiro dos enfermeiros que saem é difícil de quantificar, mas a substituição de um único enfermeiro excede um salário anual, com os totais aumentando com o tempo que a vaga permanece não preenchida (Pressley, & Garside, 2023).

O ambiente e as relações de trabalho, incentivos financeiros e não financeiros, trabalho flexível, oportunidades profissionais e educacionais, gestão ágil, supervisão eficaz e mentoria focada, oportunidades de emprego em diferentes organizações, setores, regiões e países, têm impacto significativo na satisfação e retenção dos enfermeiros (Buchan et al., 2018). Ressalva-se que os elementos preditivos da retenção dos enfermeiros incluem a autonomia, a capacitação, a satisfação no trabalho, o desenvolvimento de carreira e as práticas organizacionais, bem como as oportunidades de colocação e apoio de supervisão (Mills et al., 2016).

Circunstâncias como maior tempo de permanência dos trabalhadores na organização onde se encontram, maiores níveis de produtividade e criatividade relacionam-se positivamente com a satisfação no trabalho (Tang et al., 2000). A insatisfação laboral está intimamente associada à intenção de saída dos enfermeiros das organizações de saúde, questionando-se se as práticas de atração e retenção de talentos, poderão ter impacto na intenção de saída destes profissionais, quer no setor público quer no privado (Kalisch et al., 2010).

Num estudo desenvolvido em grande escala em 12 países europeus o salário foi uma fonte de insatisfação para uma parcela substancial de enfermeiros em todos os países; a insatisfação com a falta de oportunidades de progressão também foi expressa pela maioria dos enfermeiros em mais da metade dos países, e a insatisfação com as oportunidades educacionais foi indicada por mais da metade dos enfermeiros em quase 50% dos países (Aiken et al., 2013).

Emergiram do estudo de revisão sistemática da literatura de Pressley e Garside (2023) alguns fatores considerados de proteção para a permanência dos

enfermeiros, e que estão implícitos na sua intenção de permanência no local de trabalho, ou seja, preditores da sua retenção (Tabela 1).

Os fatores de proteção emergiram dos resultados dos estudos mapeados. Os enfermeiros que integraram as amostras, dos diversos estudos, eram de diferentes grupos etários, fases da carreira e as suas necessidades ambientais, relacionais e individuais foram ponderadas. Estes fatores configuram-se como sugestão para a compreensão do fenómeno em estudo (Pressley, & Garside, 2023).

Tabela 1. Fatores de proteção da intenção de permanência dos enfermeiros

Intenção de ficar	
Satisfação no trabalho e Compromisso organizacional	
i) Fatores ambientais: cultura organizacional • Condições de trabalho • Ambiente de trabalho • Clima de segurança • Cultura do local de trabalho • Apoio organizacional • Gestão da pressão • Trabalho flexível • Desenvolvimento percebido	ii) Fatores relacionais: dinâmica profissional • Liderança • Trabalho em equipa • Confiar • Conflito organizacional • <i>Engagement</i> no trabalho • Apoio social • Pertencer
iii) Fatores individuais: culturas psicossociais, emocionais e profissionais • Stresse • Angústia moral/trabalho emocional • Inteligência emocional/personalidade • <i>Burnout</i> • Conflito trabalho/família • Resiliência • Autonomia • Controlo do trabalho • Empoderamento	

Fonte: Adaptado de Pressley e Garside (2023, p. 2851).

Procurar reter enfermeiros com talento é um grande desafio. Assim sendo, uma estratégia adequada que inclua incentivos quer monetários, quer um melhor plano de desenvolvimento da carreira e práticas de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, é considerado eficaz na sua retenção (Lyu et al., 2022).

2.2. O enfermeiro gestor e a retenção de talentos

A gestão de talentos é uma construção holística (Zulfiqar et al., 2023) e o interesse na retenção de talentos tem sido uma preocupação séria para os gestores e as organizações como já referido (Beechler, & Woodward, 2009; Collings & Mellahi, 2009; Skuza et al., 2013).

Alguns autores defendem, há já alguns anos, que a capacidade de atrair e reter talentos é uma das competências essenciais das organizações de alto desempenho e uma das grandes preocupações dos líderes das organizações (Bartlett, & Ghoshal, 2002; Glen, 2007). Se as organizações quiserem aumentar a retenção dos seus colaboradores, têm de investir na gestão de talentos (Younas, & Bari, 2020), não sendo as organizações de saúde exceção.

É indiscutível que altos níveis de rotatividade são indesejáveis quer no presente quer no futuro das organizações (Mitchel et al., 2001). Os desafios que os líderes enfrentam são muitos, pois a retenção na área dos cuidados de saúde é complexa e um assunto de especial interesse nos próximos anos, tornando vital o planeamento de estratégias para melhorar a retenção de colaboradores com talento (Parsons, 2019).

Numa época em que o ambiente de trabalho é caracterizado pela instabilidade e competição, as organizações devem diferenciar-se da concorrência, atraindo e mantendo colaboradores qualificados e capazes de contribuir significativamente para o sucesso organizacional (Kuchеров, & Zavyalova, 2012).

Um dos maiores estudos já conduzidos na Europa, com 33.659 enfermeiros hospitalares em 12 países europeus com o objetivo de identificar estratégias promissoras favoráveis à atração e retenção de enfermeiros qualificados, e evitar

danos na qualidade de atendimento relacionada com a contenção de custos, evidenciou que a escassez de enfermeiros pode ser esperada quando as economias nacionais melhoram (Aiken et al., 2013). O estudo teve, ainda, como propósito fornecer visão relevante sobre o fenómeno que possa ser utilizada pelos gestores para atenderem às necessidades atuais e futuras a ter em conta na gestão destes recursos humanos, no encalce dos melhores resultados (Aiken et al., 2013). Revelou, igualmente, que há potencial por parte das chefias para melhorar a retenção dos elementos, da sua equipa, com talento mesmo dentro de orçamentos reduzidos. Na maioria dos países estudados, os enfermeiros desconheciam a existência de gestores de enfermagem dotados de autoridade igual à de outros executivos de hospitais e não deram notas muito altas à gestão da força de trabalho. A maioria relatou que a gestão não ouve e não responde às preocupações dos funcionários e referiu falta de oportunidades para participar das decisões do hospital, e o reconhecimento pelo bom desempenho por parte dos enfermeiros não foi assinalado. Este é um comentário notavelmente negativo sobre a gestão de pessoas em hospitais e digno de nota, já que a maioria dessas preocupações, com exceção do défice de enfermeiros nas equipas, são estratégias de baixo custo que podem ser promissoras para melhorar a retenção de enfermeiros e por sua vez a qualidade do atendimento (Aiken et al., 2013).

Estes factos salientam a ausência de líderes de enfermagem nos órgãos de tomada de decisão, um executivo de enfermagem influente e visível, que envolva todos os enfermeiros da organização na tomada de decisão. A tomada de decisão pelos gestores de enfermagem no que diz respeito a estratégias de gestão propriamente ditas importa ser baseada em evidência.

Os gestores de enfermagem desempenham um papel determinante ao desenvolver estratégias que visam aprimorar o ambiente de trabalho e fomentar a satisfação dos seus colaboradores. Lideranças que incentivam a construção de confiança, através da comunicação aberta com os profissionais e do respeito pelas suas opiniões, promovem a satisfação no trabalho. A criação de um ambiente saudável contribui para mitigar conflitos entre trabalho e vida pessoal, resultando em maior satisfação profissional (Silva, & Santos, 2017)

A gestão de talentos, como referido anteriormente, tem o propósito atrair, recrutar, recompensar e reter talentos (Lewis, & Heckman, 2006), e é reconhecida essencialmente como um dos fatores mais relevantes para a vantagem competitiva organizacional (Rose, & Kumar, 2006; Collings, & Mellahi, 2009), pelo que, se configura como um ponto chave para aliviar o atual problema de retenção de enfermeiros (Dahshan et al., 2018; Fisher et al., 2022). É necessário dar-se atenção ao recrutamento de enfermeiros, à sua retenção, potenciando a qualidade dos cuidados prestados e minimizando custos (Poeira, & Mamede, 2011), preservando uma força de trabalho de enfermagem competente e experiente (Wubetie et al., 2020). Assim, os líderes têm o dever de ser os principais responsáveis por uma cultura de retenção de talentos aproveitando adequadamente as competências individuais dos seus colaboradores talentosos, potenciando a satisfação e o comprometimento com o trabalho, conduzindo a organização na obtenção de melhores resultados e consequentemente melhorar a retenção, já que nem sempre é fácil substituir um profissional que sai da organização por outro com o mesmo ou melhor conhecimento e experiência, podendo impactar negativamente na qualidade dos cuidados prestados. Então, torna-se necessário que os líderes identifiquem quem são os talentos, satisfeitos e comprometidos e, legitimamente, os desafiem a utilizar essas competências máximas no trabalho, reconhecendo que são esses talentos que fazem o diferencial competitivo nas organizações. Para os gestores, tornou-se uma tarefa vital atrair e reter o talento e o capital humano (Ahmad et al., 2020; Hobson, 2019).

Cada vez mais se assiste à busca de profissionais extremamente capacitados, inovadores, proativos e líderes das suas próprias carreiras, não bastando ser um profissional que meramente executa o trivial (Nunes et al., 2021). Segundo Salminen e Miettinen (2019), os enfermeiros experientes e com maior tempo de permanência na organização estão mais comprometidos afetivamente e têm intenções mais fortes de permanecer o que reforça a necessidade de os envolver a longo prazo.

A retenção de enfermeiros deve, então, ser uma das prioridades para o enfermeiro gestor porque pode contribuir para reduzir a escassez de enfermeiros

na instituição, potenciar a continuidade e melhoria da qualidade dos cuidados, reduzir custos com a contratação e treino de novos enfermeiros, melhorar o ambiente de trabalho e desenvolver capacidades de liderança no seio da equipa. Os líderes têm uma responsabilidade na manutenção dos talentos, comprometendo-os no alcance das metas, missão, política, estratégias e resultados. Pessoas satisfeitas, motivadas, comprometidas e desafiadas nas suas competências produzem melhor, são mais felizes no ambiente de trabalho e apresentam maior produtividade.

O enfermeiro gestor é o motor “da construção de ambientes favoráveis à prática clínica e da qualidade do serviço prestado ao cidadão, é gestor de pessoas, da segurança dos cuidados, da adequação de recursos, da formação, do risco clínico, da mudança, das relações profissionais, dos conflitos, entre outros” (Regulamento nº 101/2015, 2015, p. 5949). O seu papel enquanto líder compreende encaminhar os elementos da sua equipa no sentido dos valores, missão e objetivos da organização.

Para desenvolver um sistema de saúde sustentável dotado de talentos de enfermagem experientes e suficientes, os gestores da área da saúde devem desenvolver e implementar estratégias impactantes de retenção e envolvimento dos talentos (McDonnell, 2011; Rocha et al., 2016; Khandelwal, & Shekhawat, 2018; Schlosser et al., 2022).

Ao investir na retenção de enfermeiros favorece-se a qualidade do serviço bem como a segurança do utente e a produtividade da organização (Dewanto, & Wardhani, 2018; Park et al., 2019). Portoghesse et al. (2015) salientam que a promoção da autonomia e responsabilidade dos colaboradores, a interação positiva entre eles e a comunicação efetiva entre eles, é da responsabilidade das lideranças, que devem considerar a contribuição dos colaboradores nos processos de decisão, e não só nas suas habilidades clínicas.

Líderes bem-sucedidos identificam que o ativo mais importante dentro das organizações é o seu capital humano (Wilson, 2019), que proporcionam vantagem competitiva à organização. Ainda, segundo o mesmo autor, cada funcionário melhorará continuamente as suas habilidades, crescendo dentro da

organização e transformando-se em capital intelectual.

O enfermeiro gestor enquanto líder deve ser conhecedor dos fatores motivadores de retenção dos enfermeiros de uma forma geral e em particular dos enfermeiros da equipa que lidera.

3. MOTIVAÇÃO: FATOR IMPULSIONADOR DA RETENÇÃO LABORAL

A motivação é um conjunto de esforços dinâmicos, que podem surgir tanto internamente como externamente ao indivíduo, e que influenciam o comportamento laboral, definindo a sua natureza, direção, magnitude e duração (Cunha et al., 2007). Segundo Bergamini (1997), a motivação é um impulso interno do indivíduo que o incita à procura da satisfação das suas necessidades e desejos; uma energia intrínseca que o impulsiona à ação. “Nas organizações bem-sucedidas a motivação das pessoas é fundamental.” (Chiavenato, 2024, p.237). Quando a pessoa se sente envolvida e responsável na organização esforça-se e colabora ainda mais. O nível de motivação de alguém é essencial, podendo prever a intenção do colaborador desejar permanecer na organização (Basit, & Duygulu, 2018).

A motivação é um processo psicológico através do qual uma pessoa age ou se comporta em relação a uma determinada tarefa ou atividade do início ao fim. Impulsiona ou impele uma pessoa a comportar-se de uma forma particular naquele momento. Quando a motivação é positiva, a pessoa fica feliz, enérgica, entusiasta e autodirigida para realizar a tarefa e quando a motivação é negativa, fica desmoralizada, triste, letárgica e pessimista, levando à quebra da produtividade e desempenho na organização (Pandya, 2024). A motivação consiste num componente integral da experiência humana. As crianças, a título exemplificativo, exploram espontaneamente novos itens, e os adultos envolvem-se autonomamente em novos *hobbies*, mesmo na ausência de reforçadores extrínsecos claros. A motivação extrínseca baseia-se em três subtipos: a obtenção de recompensas e tentativa de evitar punições; o esforço de evitar vergonha e culpa por pressões internas como forma de evitar penalizações do ego; e comportamento induzido pelo valor ou significado de determinada atividade (Gagné et al., 2015).

Nem todas as ações são movidas por estímulos ou resultados externos tangíveis, conhecidos como motivação extrínseca, mas são movidas por estímulos mais internos, conhecidos como motivação intrínseca onde a atividade é percebida como seu próprio resultado (Gottlieb et al., 2016).

Os comportamentos intrinsecamente motivados são análogos a comportamentos extrinsecamente motivados, uma vez que ambos promovem a maximização, a obtenção de metas e a minimização de punição, representada como funções de custo de valor e esforço, respetivamente (Gottlieb et al., 2016). No entanto, as funções subjetivas de valor interno são difíceis de caracterizar e a compreensão de como estas são avaliadas e integradas é limitada (Gottlieb et al., 2016).

Reconhecer a interação entre a motivação intrínseca e extrínseca, bem como incorporar estrategicamente ambas, pode melhorar significativamente o desempenho organizacional, ou seja, ajuda as organizações a encontrar um equilíbrio entre essas forças motivacionais, capacitando os colaboradores a contribuírem com o melhor para atingir as metas da organização e, ao mesmo tempo, encontrar realização pessoal no seu trabalho (Pandya, 2024).

Neste âmbito, as teorias da motivação visam elucidar os fatores que influenciam os colaboradores a considerarem certos tipos de trabalho mais motivadores e satisfatórios do que outros. A compreensão da motivação dos colaboradores por parte dos gestores é fundamental, já que colaboradores altamente motivados estão mais propensos a oferecer qualidade superior, produtos ou serviços de qualidade em comparação com os seus homólogos menos motivados (Pandya, 2024).

Entre as teorias motivacionais, que ajudam a compreender a importância da motivação, destaca-se a teoria Abraham Maslow. Na Pirâmide da Motivação de Maslow, a necessidade de autorrealização está no topo da hierarquia, relacionada com o impulso que a pessoa apresenta de tornar-se mais do que aquilo que é e vir a ser tudo o que pode vir a ser (Silva, 2012; Pandya, 2024). Assim sendo, as motivações podem ser diferentes de pessoa para pessoa, enquanto algumas pretendem a autorrealização, outras identificam-se pela necessidade de estima, necessidades sociais, de segurança ou fisiológicas.

A motivação, para Silva (2012), baseia-se nas necessidades de “ter” e de “ser”. Por um lado, as necessidades de “ter” não motivam as pessoas, mas se estiverem ausentes, deixam as pessoas desmotivadas; por outro lado as

necessidades de “ser”, quando presentes, motivam efetivamente as pessoas, mas quando ausentes não as motivam.

Tabela 2 - Diferenças entre as teorias de Maslow e Herzberg

Maslow	Herzberg
Autorrealização	O trabalho em si Responsabilidade Progresso Crescimento
Autoestima	Realização Reconhecimento <i>Status</i>
Segurança	Políticas administrativas e empresariais Segurança no cargo
Fisiológicas	Condições físicas do trabalho Salário Vida pessoal

Fonte: Adaptado de Silva (2012)

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1997), divide a hierarquia de Maslow num conjunto de necessidades de nível inferior e de nível superior e sugere que a melhor forma de fornecer motivação a um colaborador é satisfazer as necessidades de ordem superior da pessoa: o ego e a autorrealização. Herzberg acreditava que as necessidades de ordem inferior, ou fatores de higiene, eram diferentes das necessidades de ordem superior, ou motivadores. Para o autor (1997), existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: fatores higiénicos ou extrínsecos (salário, benefícios sociais, supervisão dos superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, normas da empresa, entre outros) e fatores motivacionais ou intrínsecos (conteúdo do cargo que ocupa e natureza das tarefas que executa). Afirma que adicionar mais fatores de higiene no trabalho é uma forma muito pobre de motivar os colaboradores, porque as necessidades de ordem inferior são rapidamente satisfeitas.

A motivação inclui intrinsecamente competência, autodeterminação, interesse, curiosidade, entusiasmo, níveis elevados de envolvimento nas tarefas, e cada uma destas variáveis poderá ser influenciada por fatores internos e externos ao trabalho (Dotson et al., 2013). Os mesmos autores concluíram, no seu estudo, que o aumento da motivação poderia trazer melhorias no desempenho e satisfação bem como aumento da retenção. Por outras palavras, a motivação é um impulsionador do *engagement* no trabalho e, conseqüentemente, do desempenho organizacional, resultando na retenção de talentos.

3.1. Fatores motivadores de retenção

A crescente rotatividade dos profissionais de enfermagem é um fenómeno multifatorial, tal como já referido anteriormente. A atual dificuldade em gerir o comprometimento dos colaboradores não se deve apenas à mudança de paradigma associado a novas gerações (Santana-Martins et al., 2022). Existem diversas variáveis que propiciam a rotatividade elevando a taxa de abandono da profissão nomeadamente fatores imputados à organização, carga horária, estilos de liderança, falta de empoderamento, progressão na carreira, salários, outros benefícios, bem como características individuais (Hayes et al., 2012).

Os gestores têm a capacidade de ajustar as estratégias de desenvolvimento da equipe para abordar e aperfeiçoar as experiências de trabalho dos colaboradores, as oportunidades de progressão profissional e a eficiência, resultando num aumento do comprometimento, da satisfação, da assiduidade e da retenção de talentos (Smith et al., 2020).

Segundo Mills (2016) e Buchan et al. (2018) têm sido observados fatores organizacionais com impacto na satisfação dos enfermeiros e preditivos da sua retenção tais como autonomia, treino, satisfação no ambiente de trabalho, progressão na carreira e políticas organizacionais, bem como estilo de liderança, oportunidades profissionais e educacionais e suporte de supervisão eficaz. Intenções positivas de retenção foram influenciadas pela iniciativa de gestão eficaz de talentos (Fisher et al., 2022; Thomas, 2023). Quando se melhora o envolvimento e moral dos talentos, aumenta-se a sua retenção (Pandita, & Ray,

2018).

Vários autores mostraram que maior satisfação no trabalho, percepção de autonomia, comprometimento laboral, recompensas no trabalho, equilíbrio entre vida familiar e profissional e relacionamentos interpessoais relacionam-se com a retenção (Tourangeau, & Cranley, 2006; Tourangeau et al., 2010; Shacklock, & Brunetto, 2012; Satoh et al., 2017).

Mais do que reter talentos é importante formar talentos através da promoção de fatores que promovam a sua retenção. Os desejos dos trabalhadores terão de ser satisfeitos já que o número de utentes é crescente obrigando a força de trabalho a crescer proporcionalmente (Parsons, 2019). Cabe aos líderes a responsabilidade de identificar, capacitar, direcionar e motivar os seus talentos potenciando as aptidões diferenciadas que os assistem (Nunes, 2021).

Os colaboradores nas organizações almejam segurança económica para adquirirem bens que consideram essenciais ao seu dia a dia (Parsons, 2019). Mas mais do que isso, independentemente da remuneração recebida, a maioria dos talentos não deseja ficar estagnada no seu cargo e procura constantemente oportunidades de ascensão profissional e locais que gerem bem-estar, satisfação e reconhecimento favorecendo a retenção (Nunes et al., 2021). Por outro lado, a ausência de desenvolvimento na carreira é um dos motivos que tem implicações na retenção dos enfermeiros (Fisher et al., 2022).

Os enfermeiros referem que, para a criação de um ambiente de trabalho positivo, sendo esta uma dimensão com impacto na satisfação profissional, são necessários recursos e suporte, por parte dos gestores (Silva, & Potra, 2017).

O'Hara et al. (2019) concluíram que a liderança de apoio é o fator principal na satisfação profissional dos enfermeiros *millennials*, demonstrando que os esforços para a retenção devem concentrar-se no desenvolvimento de líderes solidários. McClain et al. (2022) acrescentam que um ambiente de trabalho saudável, colaborativo, justo, flexível, desafiador e que ofereça oportunidades de crescimento na organização, pode manter os enfermeiros *millennials* envolvidos. Um estudo de Thompson e Muda (2021) revela uma tendência preocupante

entre os *millennials* a mudança de emprego de dois em dois anos. No total, trabalharão com cerca de sete organizações diferentes ao longo da sua carreira. Além disso, por ser um grupo profissional mais móvel em comparação com as gerações anteriores, alguns *millennials* tiveram melhores oportunidades de carreira noutros países.

O ambiente de trabalho exerce um papel fulcral no trabalho do enfermeiro, promovendo o senso de identidade e compromisso com a restante equipa, diminuindo a intenção de rotatividade (Stone et al., 2007; Simon et al., 2010; Galletta et al., 2016; Parsons, 2019). Então, indivíduos dotados de habilidades diferenciadas requerem um ambiente propício à construção de respeito e confiança mútuos. Este ambiente deve encorajar a aprendizagem pelo erro, sem receio de censura pública, promover a colaboração livre e cultivar relacionamentos positivos com seus superiores diretos. Estimular a criatividade, incentivar sugestões para melhorar os resultados, conceder autonomia para assumir riscos calculados e compartilhar responsabilidades nas decisões são aspetos cruciais, para gestores empenhados em reter talentos, que impulsionam a vantagem competitiva da organização. Além disso, uma comunicação fluida e acessibilidade são características indispensáveis para esse propósito. Sirgy et al. (2001) e Parsons (2019), acrescentam que a qualidade de vida no trabalho impacta nas respostas comportamentais dos colaboradores nomeadamente na taxa de rotatividade, intenção de saída da organização, identificação organizacional e tem também repercussões no desempenho individual, esforço, envolvimento e satisfação com o trabalho, com implicações diretas na qualidade do serviço prestado. Os colaboradores desejam ainda um ambiente de trabalho seguro livre de discriminação ou outras práticas laborais injustas (Parsons, 2019).

As dimensões, ambiente de trabalho e satisfação no trabalho são diretamente proporcionais sendo que a primeira é preditora da segunda. Os aspetos do ambiente de trabalho que mais impactam na satisfação do profissional são a elaboração de procedimentos organizacionais sensatos e explícitos que facilitam os processos, o trabalho de equipa, a possibilidade de tomada de decisão e autonomia e, o suporte por meio de supervisão, devendo estes aspetos ser

considerados pelos gestores no sentido de melhorar a satisfação profissional dos enfermeiros (Ko, 2013; Nikolaou et al., 2014; Unruh, & Zhang, 2014; Shin & Lee, 2016).

Como fatores relevantes na promoção da satisfação profissional apontados por vários autores, podemos elencar o trabalho em equipa, a coesão e proximidade, as relações sociais no contexto de trabalho, bem como, disponibilidade de tempo para a prestação dos cuidados (Shin, & Lee, 2016; Briganti et al., 2023).

A relação estabelecida entre os colaboradores, com partilha de interesses pessoais ou profissionais e partilha de conhecimento em rede, pode ser vista como capital social e como uma variável que intensifica a intenção de retenção de enfermeiros (Parsons, 2003; Fisher et al., 2022; Thomas, 2023).

Um modelo de gestão socialmente positivo e sustentável, com implementação de um ambiente de trabalho baseado em confiança e credibilidade, melhoria nas estratégias da comunicação, transmissão de mais informação, mais formação leva os colaboradores a sentir que a organização se importa, genuinamente, com eles, aumenta a fidelização e retenção dos colaboradores (Cachón-Rodrigues et al., 2022).

Os incentivos financeiros não bastam para motivar os profissionais de saúde sendo evidente que o reconhecimento influencia positivamente a motivação dos profissionais de saúde, bem como, recursos e infraestruturas adequadas podem melhorar significativamente o moral dos colaboradores (Willis-Shattuck et al., 2008). Quando o colaborador tem oportunidade de se desenvolver profissionalmente e obter formação, autonomia e assumir mais responsabilidade no trabalho, obtém mais satisfação no trabalho (Al Maqbali, 2015; Negussie, 2016). A formação é, também, fundamental para as oportunidades de carreira e para promover a retenção de enfermeiros experientes e com talento (Schlosser et al., 2022).

Armstrong e Schlosser (2010) referem que as medidas adotadas devem atender à faixa etária dos enfermeiros respeitando as suas idiossincrasias, para potenciar o sucesso das organizações. Uma gestão que desenvolve o potencial

de cada colaborador através de uma gestão integrada de carreiras e planificação da sucessão através de políticas para o desenvolvimento dos colaboradores, fornece à organização uma fonte permanente de talentos, e acrescenta probabilidade de melhoria da sua retenção (Schlosser et al., 2022).

Os empregadores tentam implementar uma imagem de marca com consequentes gastos dos seus recursos, criando valor de mercado e valor social, que se mostram determinantes na atração e retenção de colaboradores aliciados pelo desenvolvimento de carreira e imagem (Ahmad et al., 2020). Há um desejo por parte do profissional de encetar esforços a bem da organização, aceitando os seus objetivos e valores, manifestando a vontade de permanecer. Quanto maior o vínculo entre os valores pessoais do colaborador e os da organização maior a ligação entre a organização e o próprio (Sengupta et al., 2015).

Pelo seu efeito positivo na retenção de talentos, promoção de comportamentos inovadores e aumento do desempenho dos colaboradores, o comprometimento dos colaboradores tem sido considerado um tema estratégico e desafiante para os gestores (Santana-Martins et al., 2022), contribuindo para elevar o nível de desempenho e baixar os de absentismo e rotatividade (Herrera, & Heras-Rosas, 2021).

O comprometimento é entendido como uma ligação entre um indivíduo e um objetivo; quando influenciado por aspetos tanto intrínsecos como extrínsecos do indivíduo, pode conduzir à estabilidade comportamental (Meyer, & Herscovitch, 2001), tornando-se um tema estrategicamente importante, contribuindo não só para reter como para melhorar o desempenho dos talentos (Ćulibrk et al., 2018; Bak, 2020; Klein et al., 2021; Lee et al, 2020).

Diversas pesquisas indicam que o comprometimento tem um impacto positivo nos níveis de motivação dos colaboradores, resultando num maior desempenho e inovação, enquanto as taxas de rotatividade e absentismo, diminuem (Battistelli et al., 2013; Xerri, & Brunetto, 2013; Lapointe, & Vandenberghe, 2017; Zhang et al., 2018; Bak, 2020).

Na presença de um equilíbrio entre o trabalho e a família, os trabalhadores

reconhecem os seus direitos e as suas obrigações, e estabelece-se o cumprimento dos seus papéis tanto a nível pessoal como profissional (Chandra, 2012).

Na organização a promoção de um equilíbrio saudável entre trabalho e família é uma abordagem de gestão que estrategicamente envolve a implementação de horários flexíveis e políticas de licença para assuntos familiares e parentais. Os colaboradores que usufruem dessas iniciativas relatam uma melhoria notável na satisfação no trabalho, no desempenho e no bem-estar geral, além de uma redução no conflito entre as suas responsabilidades profissionais e familiares (Allen et al., 2000). Parsons (2019) afirma que as gerações mais jovens solicitam mais tempo pessoal e um equilíbrio entre o trabalho e a família, nomeadamente para poderem disfrutar de *hobbies* e despendar tempo com os filhos.

A satisfação profissional tem sido estudada já que se trata de uma dimensão do comportamento organizacional, na tentativa de averiguar o que mais a influencia e ainda as suas consequências (Silva, & Potra, 2017). Os contratos de trabalho com vínculo profissional prolongado ou definitivo relacionam-se com uma maior satisfação profissional (Nikolaou et al., 2014). Alguns autores constataam que quanto maior a qualificação do colaborador menor a satisfação profissional (Chien, & Yick, 2016). Fatores como idade, anos de experiência, nível de escolaridade e estado civil também interferem com a motivação para a retenção (Boyle et al., 1999; Tourangeau et al., 2010).

Os gestores de enfermagem mencionam que os enfermeiros em final de carreira são muito importantes para as organizações enquanto força de trabalho e orientadores dos mais novos, uma vez que detêm conhecimentos, competências, experiência, maturidade e resiliência, características altamente valiosas (Haines et al., 2021).

Gerard (2019) desenvolveu um estudo pioneiro sobre as motivações da geração Y, os “Millennials”, nascidos entre 1981 e 1997, que representam a maior e mais diversificada geração do planeta, que tem motivações próprias por serem detentores de educação e construções motivacionais particulares.

A geração *millennial* representará quase três quartos da força de trabalho até 2025 (Newswire, 2020). Num mercado competitivo, a retenção de colaboradores talentosos e mais jovens é um desafio para as organizações. Assim, torna-se importante que as organizações executem estratégias de desenvolvimento dos colaboradores para reter os colaboradores da Geração Y (Younas, & Bari, 2020). Em 2012, Cahill e Sedrak já previam que os *millennials* iriam trazer mudanças sísmicas aos cuidados de saúde. Neste contexto, alguns autores alertam para a necessidade de perceber os *millennials* quanto às suas escolhas por planos de carreira, pois esse facto é imprescindível para criação de estratégias de recrutamento e retenção (Randolph, & Johnson, 2005; Hutchinson et al., 2012), para adequar a pessoa ao cargo (Saks, & Ashforth, 2002) favorecendo o setor da saúde (Galletta et al., 2016; Giaunque, 2016). A menor literacia e capacidade para a resolução de problemas por parte dos *millennials*, em comparação com os colaboradores mais velhos, é fonte de preocupação (Goodman et al., 2015), aspeto essencial na visão dos empregadores (Carnevale, & Smith, 2013), incluindo dos gestores da área da saúde (Stefl, & Bontempo, 2008), que ainda não desenvolveram cuidadosamente estratégias para reterem talentos desta geração.

A familiaridade com as tecnologias é o que mais distingue os *millennials* e mais os diferencia das gerações mais velhas (Gorman et al., 2004; Hershatter, & Epstein, 2010). As tecnologias fazem parte do seu dia-a-dia (Prensky, 2012). Interlandi (2008) refere que a exposição precoce à tecnologia e o uso repetido potencia alterações nos circuitos neuronais, o que poderá melhorar a capacidade de discriminação da informação recebida como evidenciam Cardoso-Leite et al. (2014). A competência de comunicação frente a frente por parte dos *millennials* é escassa, aspeto que deve ser tido em consideração pelos enfermeiros gestores (Pierce, 2009; Hershatter, & Epstein, 2010). Esta geração valoriza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional bem como o envolvimento social e a sensação de bem-estar no contexto de trabalho (Smola, & Sutton, 2002; Catano, & Hines, 2016), preterindo a compensação financeira (Ng et al., 2010) e valorizando mais o trabalho significativo (Cartwright, & Holmes, 2006) do que os seus homólogos mais velhos. Por outro lado, estão mais preocupados com a sua

capacidade financeira do que os mais velhos e por isso menos avessos a trabalhos orientados para o dinheiro (Fidelity, 2014). Segundo Adkins (2016), os *millennials* são os menos envolvidos com os seus empregos quando comparados com outras gerações. Este dado compromete ainda mais os gestores na pesquisa dos fatores motivadores para a sua retenção.

Existem, dessa forma, muitas variáveis para abordar os principais determinantes do bem-estar das pessoas nas organizações que impactam diretamente na motivação. Chiavenato (2014) organiza essas variáveis, considerando que existem cinco fatores imediatos e mediatos, com impacto direto ou indireto na qualidade de vida no trabalho:

Fatores de primeira ordem – imediatamente relacionados com o papel do indivíduo, referentes às características do trabalho, cargo ocupado ou papel exercido na equipa;

Fatores de segunda ordem (circunstâncias imediatas) – relacionados com relacionamentos sociais imediatos, diretos e circundantes da atividade da pessoa (superior imediato, fornecedor interno, cliente interno, subordinados);

Fatores de terceira ordem (circunstâncias mediatas) – referente ao que circunda o trabalhador enquanto atua na organização (envolve as políticas da organização, amigos e colegas, ambiente psicológico, ambiente físico, remuneração fixa ou variável e benefícios auferidos e clientes);

Fatores de quarta ordem (percepções individuais) – percepções, atitudes e comportamentos do indivíduo em função das expectativas, necessidades e objetivos pessoais (imagem da empresa, satisfação pessoal, autonomia, variedade de tarefas, identidade com o trabalho, retroação, reconhecimento, perspectiva de futuro e autorrealização);

Fatores de quinta ordem (circunstâncias organizacionais) – fatores quotidianos internos mais distantes, mas que influenciam o comportamento e a atitude (missão, visão, cultura e estrutura organizacional).

“(...) o clima organizacional depende do estado motivacional dos colaboradores, pois constitui a percepção compartilhada da maneira

como as coisas são no ambiente de trabalho e afeta o comportamento e a atitude das pessoas nesse ambiente. Depende do campo psicológico das pessoas: a maneira como as pessoas veem, sentem e percebem o contexto de trabalho.” (Chiavenato, 2014, p.470)

Os líderes desempenham um papel fundamental na retenção e desenvolvimento de talentos, na otimização das competências individuais dos colaboradores no local de trabalho, bem como na promoção da satisfação e do comprometimento dos talentos em alcançar os objetivos, missão, políticas, estratégias e resultados organizacionais. Atualmente, é essencial que os gestores sejam verdadeiros líderes e cultivem essa capacidade de liderança. É crucial reconhecer que colaboradores satisfeitos, motivados, comprometidos e desafiados nas suas competências tendem a ser mais produtivos e felizes no ambiente de trabalho, resultando numa maior eficiência global.

No entender de Terry (2023) há dez estratégias que contribuem para a retenção de talentos (Figura 1).

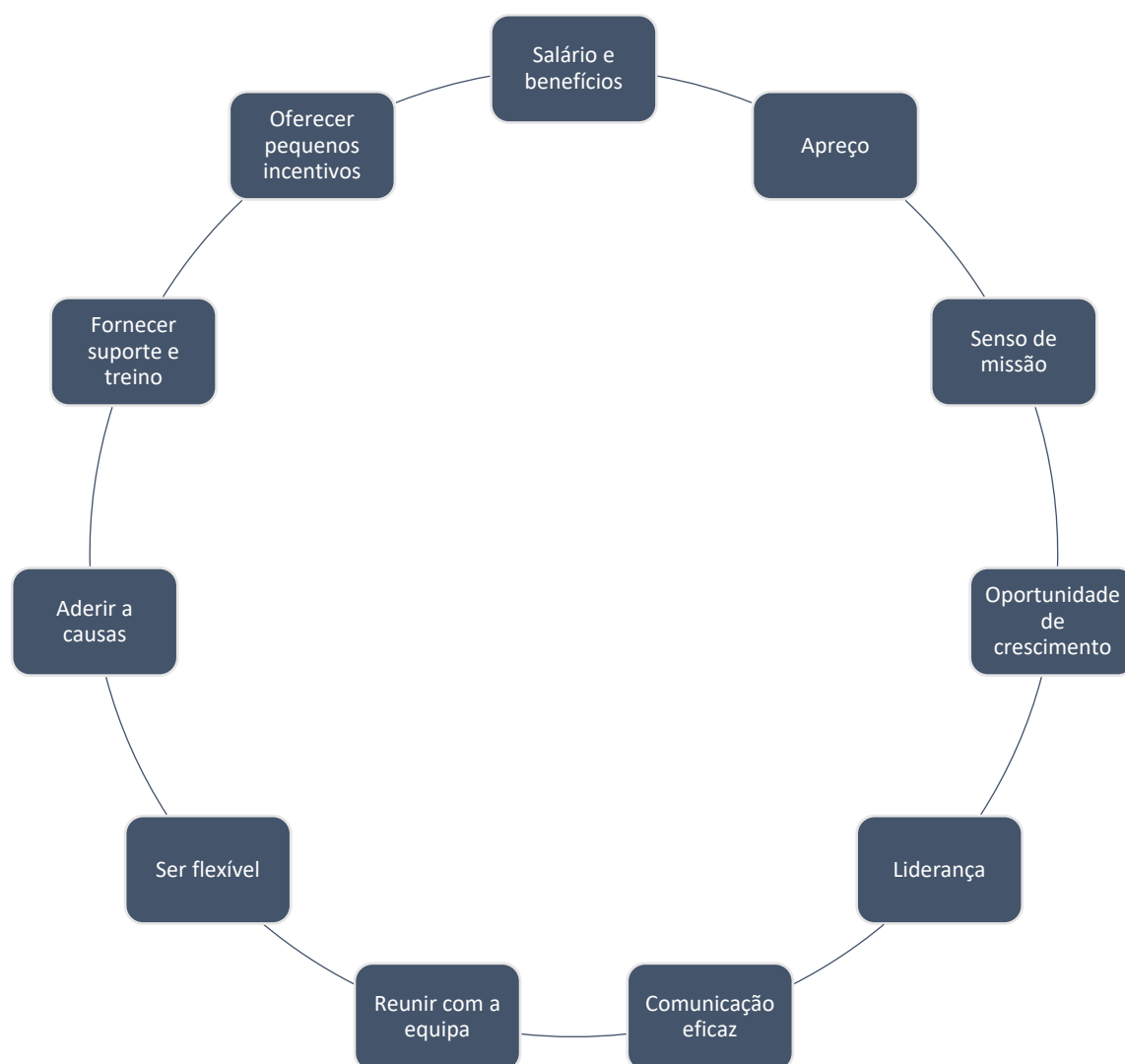


Figura 1: Estratégias para a retenção de talentos: Adaptado de Terry (2023)

Segundo o autor, os gestores devem ter em consideração vários fatores para fidelizar os seus colaboradores: o salário é um deles na medida em que a organização deve pagar mais do que os seus concorrentes; fazer com que as pessoas se sintam necessárias, ouvidas e desejadas; promover a adesão dos colaboradores ao senso de missão da organização uma vez que se relaciona positivamente com a probabilidade de permanência na organização; dar a possibilidade de crescimento aos colaboradores dentro da organização; ser um líder que inspira a inovar e a ser criativo, trabalhando no sentido da perfeição; reunir frequentemente com a equipa ou individualmente com o colaborador para manter uma boa comunicação; ser flexível para equilibrar o trabalho e a vida familiar dos colaboradores, nomeadamente abordar a programação de folgas;

conectar a equipa a algo que a organização também acredita; ter um manual de procedimentos que garanta uniformidade entre colaboradores; oferecer pequenos incentivos nomeadamente melhorar o ambiente de trabalho, onde o colaborador passa o mesmo ou mais tempo do que aquele que é passado com a família.

4. METODOLOGIA

A metodologia de investigação é o caminho através do qual os investigadores devem conduzir a sua pesquisa (Vilelas, 2022). Mostra o caminho através do qual estes formulam o seu problema e objetivo e apresentam os resultados a partir dos dados obtidos no estudo (Vilelas, 2022).

No decorrer desta fase, descrever-se-á o tipo de estudo, a população/amostra, o instrumento de colheita de dados, a análise dos dados, o procedimento de recolha dos dados e, por fim, as considerações de natureza ética, ou seja, descrevem-se todos os procedimentos metodológicos, inerentes ao estudo de investigação, cujo objetivo foi adaptar culturalmente e validar o Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos de Enfermeiros no Trabalho – IMRT (Kuratomi et al., 2022) para português de Portugal.

A adaptação transcultural de um instrumento de pesquisa é conduzida com o mesmo rigor metodológico empregue na criação do instrumento original, assegurando a preservação da sua confiabilidade e validade. O instrumento adaptado facilitará a condução de estudos transculturais sólidos, viabilizando comparações entre contextos diversos no futuro, e enriquecendo um corpo de conhecimento mais substancial e significativo (Giusti, & Befi-Lopes, 2008).

4.1. Tipo de estudo

Procedeu-se a um estudo metodológico de adaptação transcultural com uma abordagem quantitativa, observacional e transversal (Fortin, & Mello, 2009), de acordo com o estudo inicial para a construção e validação do IMRT, a Teoria Clássica dos Testes de Psicometria e o Modelo de Construção de Instrumento de Pasquali que se divide em três procedimentos: teóricos, empíricos e analíticos (Pasquali, 2010).

Os procedimentos teóricos contemplaram a revisão de literatura de acordo com a temática em estudo; a tradução, retrotradução e validação final por um grupo de peritos; e ainda o pré-teste do instrumento final por quatro enfermeiros.

Os procedimentos empíricos referem-se à aplicação do instrumento a

enfermeiros em exercício profissional em Portugal.

Os procedimentos analíticos referem-se à avaliação da validade de construto (análise fatorial confirmatória / análise fatorial exploratória), confiabilidade do instrumento e análise de dados.

4.2. O instrumento IMRT

O Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos foi desenvolvido por Kuratomi et al. (2022) no Brasil, tendo como premissas norteadoras da sua pesquisa a possibilidade de mensurar motivadores de retenção de talentos na enfermagem e que as propriedades psicométricas de um instrumento identificador desses motivadores se poderiam tornar válidas e confiáveis. Desenvolveu então um estudo metodológico baseado na Teoria Clássica dos Testes da Psicometria de Pasquali.

O seu estudo teórico que realizaram contemplou três fases. A fase um foi a construção do instrumento fundamentado numa revisão integrativa da literatura nacional e internacional, incluindo publicações entre 2008 e 2019. A construção do primeiro instrumento resultou em 29 itens distribuídos por seis fatores de retenção (Ambiente de trabalho, Liderança, Oportunidades de capacitação e desenvolvimento, Benefícios e remuneração, Plano de sucessão e carreira; Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal), categorizados numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (discordo totalmente, discordo na maioria das vezes, não concordo nem discordo, concordo na maioria das vezes, concordo totalmente). Na fase dois, procederam à validade de conteúdo do instrumento, efetuada por 10 peritos com experiência em gestão de instituições públicas de saúde geridas por uma Organização Social de Saúde (OSS), tendo resultado um grau de concordância mínimo na ordem dos 80% para cada um dos 29 itens avaliados. Na fase três o instrumento, validado pelos peritos, foi submetido a pré-teste em diversas instituições da OSS, a 310 profissionais em funções de chefia intermédia, tendo obtido 290 respostas.

Para a avaliação do constructo, os autores utilizaram a análise fatorial exploratória da qual resultou a eliminação de dois dos itens iniciais. Seguiu-se o

teste de esfericidade de Bartlett para os 27 itens restantes demonstrando evidência de adequação da análise fatorial à amostra. A avaliação do gráfico *Scree plot* salientou que três ou quatro fatores seriam suficientes para explicar satisfatoriamente a variabilidade dos 27 itens. Finalmente e após avaliação das comunalidades superiores a 0,5 e cargas fatoriais superiores a 0,4 com um Coeficiente de *Alpha de Cronbach* que variou entre 0,866 e 0,927, resultou a versão final do IMRT com 25 itens distribuídos por quatro fatores de retenção: Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidade; Ambiente de trabalho; Comprometimento profissional e Liderança e ascensão profissional.

4.3. Processo de tradução e adaptação transcultural

Para a tradução e adaptação de um qualquer instrumento de avaliação ou medição na área da saúde é essencial seguir uma metodologia que assegure a equivalência entre a versão original e a versão traduzida e adaptada (Beaton et al., 2000). Não basta traduzir palavras literalmente, devem integrar-se os significados implícitos do instrumento garantindo que permaneçam idênticos após a tradução ou adaptação. Esta condição é de máxima importância para garantir a confiabilidade e validade dos resultados aquando da aplicação do instrumento (Wild et al., 2005).

Assim, e após o consentimento dos autores (Anexo I) em respeito à propriedade intelectual, procedeu-se inicialmente à tradução e adaptação cultural do IMRT.

Foram identificados tradutores com perfil adequado para o processo de tradução e retrotradução. Os conceitos básicos inerentes ao instrumento foram explicados aos tradutores, com informações claras sobre a estrutura conceptual do instrumento, permitindo uma tradução significativa e não literal. Um dos tradutores era professor de português e os outros dois eram profissionais de enfermagem, um deles com dupla nacionalidade (portuguesa e brasileira).

A tradução, de português do Brasil para português de Portugal, foi realizada por um profissional de enfermagem e por um professor de português para assegurar que não existissem enviesamentos resultantes de preconceitos derivados do estilo individual do tradutor. Seguiu-se a fusão das duas versões para conciliação

de uma única versão resolvida por consenso, resultando uma versão livre de vieses de estilo de redação e resolução de erros de interpretação.

A retrotradução foi assegurada por um profissional de enfermagem com a dupla nacionalidade referida anteriormente, com o objetivo de garantir que a qualidade da tradução fosse fidedigna nomeadamente em termos semânticos, idiomáticos e conceituais.

Validou-se a inexistência de discrepâncias entre a retrotradução e a versão original e foi enviada para os autores para conhecimento e processo de revisão.

As alterações ao instrumento original foram essencialmente de ordem gramatical e semântica, como por exemplo “que meu trabalho” para “que o meu trabalho”; “engajamento profissional” para “comprometimento profissional”.

Finalmente foi apresentada a versão final (Anexo II), proposta a validação por um grupo de seis peritos (dois enfermeiros gestores e quatro enfermeiros especialistas) que consideraram a adequação dos itens contemplados para além da clareza e facilidade de entendimento, objetividade e aparência geral.

4.4. Propriedades psicométricas do IMRT

Para o estudo de validação das propriedades psicométricas do IMRT, considerou-se os enfermeiros como a população em estudo, definindo-se como critério de inclusão na amostra os enfermeiros portugueses em exercício profissional. Em relação ao tipo de amostragem, recorreu-se a uma amostragem não probabilística de conveniência por redes ou em “bola de neve”.

O cálculo do tamanho da amostra baseou-se em Pestana e Gageiro (2014) que recomendam que o mínimo de respostas deve ser cinco vezes o número de variáveis (itens) da escala a validar. Neste caso, tratando-se de 25 itens, a amostra teria de ser no mínimo de 125 participantes.

Para a recolha de dados, o questionário, composto por uma primeira parte com questões para caracterização sociodemográfica nomeadamente sexo, idade, estado civil, existência de filhos, habilitações, onde exerce funções, cargo que exerce, tempo de serviço e distância entre domicílio e local de trabalho (variáveis

com impacto na fixação de pessoas aos locais de trabalho) e a segunda parte com os 25 itens, do IMRT, avaliados através de resposta tipo *Likert*: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo na maioria das vezes; 3) Não discordo nem concordo; 4) Concordo na maioria das vezes; 5) Concordo totalmente Este questionário foi carregado na aplicação *Microsoft Forms Office 365* e, posteriormente, divulgado e disponibilizado para preenchimento *online* em vários grupos e redes de *networking* de enfermeiros, entre 29 de abril e 31 de maio de 2024.

4.4.1. Estudo das propriedades psicométricas do Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos de Enfermeiros no trabalho – IMRT (Kuratomí et al., 2022)

O estudo das propriedades psicométricas do IMRT, nomeadamente da sua validade e fiabilidade, foi fundamental para garantir a qualidade informativa dos dados (Coutinho, 2021). A fiabilidade ou fidelidade de um instrumento possibilita avaliar se os dados foram obtidos independentemente do contexto, do instrumento ou do investigador, ou seja, averigua a consistência do processo de mensuração, com base na associação entre dois grupos de observações decorrentes de duas avaliações, que podem ser de dois instrumentos ou de duas partes análogas do mesmo instrumento, ou o mesmo instrumento aplicado em dois momentos diferentes, ou aplicado por duas pessoas diferentes (Coutinho, 2021). Em termos práticos, como refere a mesma autora, “equivale a verificar a replicabilidade das conclusões do estudo, ou seja, se diferentes investigadores, utilizando os mesmos procedimentos, poderiam chegar a resultados idênticos sobre o mesmo fenómeno” (Coutinho, 2021, p. 116).

A validade de um instrumento, possivelmente o melhor indicador da sua qualidade, sugere se este avalia de facto o que se pretende que avalie, isto é, se os resultados alcançados espelham a realidade, a fim de se poderem aceitar como factos indubitáveis. Por conseguinte, a validade consiste, assim, no complemento da fiabilidade, dado que, antes de se garantir a validade do instrumento, tem de se assegurar, em primeiro lugar, a sua fiabilidade (Coutinho, 2021).

A análise da consistência interna consiste, segundo Pestana e Gageiro (2014),

na volumetria da variabilidade das respostas que advém de diferenças nos participantes do estudo. Por outras palavras, as respostas diferem, pois, os participantes apresentam opiniões/percepções dissemelhantes e não porque as questões são confusas e possam resultar em interpretações díspares. A estimativa da consistência interna de um instrumento é a única medida viável quando se tem um único teste, administrado uma única vez, tendo-se sempre em consideração o número de itens ou partes e a média das correlações entre todos os itens ou partes (Coutinho, 2021).

O *Alpha de Cronbach* (α) é o indicador mais indicado para a consistência interna de instrumentos de tipo escala de *Likert* (Coutinho, 2021). Como referem Pestana e Gageiro (2014, p. 531), consiste na “correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. Varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna:

- Muito boa: $\alpha > 0,9$
- Boa: α entre 0,8 e 0,9
- Razoável: α entre 0,7 e 0,8
- Fraca: α entre 0,6 e 0,7
- Inadmissível: $\alpha < 0,6$ ”

O *Alpha de Cronbach* (α) é influenciado pela correlação entre os itens da escala e pelo seu número, permitindo verificar que, apesar da correlação entre os itens poder ser fraca, o α pode ser elevado. “Para analisar o efeito de cada variável na consistência interna do fator, observa-se o Alpha if Item Deleted que se compara com Alpha” indicativo do valor deste, se esse item fosse excluído (Pestana & Gageiro, 2014, p. 532).

A interpretação do *Alpha de Cronbach* (α) exige determinados requisitos, pois um valor de α moderado nem sempre sugere baixa fiabilidade do teste em si, mas somente falta de homogeneidade de alguns dos seus itens, os quais têm de ser eliminados. Nesta situação, a melhor maneira para avaliar itens individualmente é calcular uma matriz de correlações que relacione cada item

com a correlação total da prova; um item com correlação baixa ou negativa sugere que não induziu as respostas, consistentes com o instrumento no seu todo. Este valor (poder discriminativo do item), obtido através do coeficiente de correlação de Ró Spearman, procura determinar o grau com que o item se diferencia no mesmo sentido do teste global, dado que um item é tanto mais discriminativo, quanto maior discrepância proporciona entre dois grupos (valores mais altos e mais baixos da escala) (Coutinho, 2021).

4.5. Procedimentos éticos

Este trabalho de investigação foi proposto inicialmente ao Conselho Técnico Científico da Escola Superior de Enfermagem do Porto que, após apreciação da proposta de tema e o teor do plano de trabalho, tendo em conta a observação dos requisitos regulamentares e o parecer da Coordenadora do respetivo Curso de Mestrado, decidiu aceitar o pedido da admissão à Dissertação, ficando registado o tema: “Retenção de talentos em enfermeiros: fatores motivadores” (decisão narrada na Ata nº50/2023 de 21/11/2023). Seguiu-se o pedido à Comissão de Ética da Escola Superior de Enfermagem do Porto, a quatro de março de 2024, tendo esta considerado estarem descritos os procedimentos éticos requeridos para a proteção de dados e confidencialidade dos participantes envolvidos, e estarem reunidas condições deste âmbito para a realização do estudo nos termos em que o mesmo foi desenhado, à data de nove de abril de 2024 (decisão constante no anexo 1 da Ata nº 4/2024, assinada pela presidente daquela Comissão).

O investigador tem o dever e responsabilidade de conduzir a investigação defendendo princípios éticos sólidos que garanta a proteção dos seres humanos. A participação deve ser voluntária promovendo o direito à autonomia e ainda garantir a confidencialidade, anonimato e respeito pela dignidade humana.

Foi aplicado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo III), estabelecido pela Resolução 196/96 (DGS, 2015), que determina as diretrizes e normas para estudos envolvendo seres humanos, esclarecendo o objetivo da pesquisa, a garantia do anonimato e o sigilo de dados confidenciais. Aos

participantes no estudo foi fornecida a informação acerca dos procedimentos inerentes a este, tais como, os objetivos do estudo, o tipo de questões, o uso dado aos resultados e como o seu anonimato será salvaguardado através da destruição de arquivos informáticos após conclusão deste trabalho.

O consentimento para participar no estudo foi dado pelos participantes quando estes assinalaram a opção “sim”, disponibilizada no fim da primeira página do questionário após terem lido a informação de esclarecimento do objeto de estudo, disponibilizada ao participante. Se o participante assinalou a opção “não”, foi informado que a sua participação terminou e não lhe foi dada a possibilidade de preencher o questionário.

4.6. Análise estatística

Após a colheita de dados, o tratamento estatístico dos dados foi efetuado com recurso ao programa Programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS®) versão 29.0. Utilizou-se a estatística descritiva para determinar as frequências absolutas e relativas, a média, o desvio padrão, a mediana, a variância, o mínimo e o máximo. As prevalências foram expressas em percentagens.

Em relação à análise inferencial recorreu-se aos testes não paramétricos, nomeadamente: Correlação *Ró de Spearman* (ρ) e Teste de *Kruskal-Wallis*. O coeficiente ρ de *Spearman* varia entre -1 e 1, quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável. O teste não paramétrico utilizado nas situações em que a ANOVA não pôde ser utilizada, nomeadamente quando as variâncias eram muito heterogêneas, foi o *Teste de Kruskal-Wallis*, utilizado para comparar as distribuições de duas ou mais variáveis, observadas numa ou mais amostras independentes (Pestana, & Gageiro, 2014). Em todos aceitou-se o nível de significância $<0,05$, com um intervalo de confiança de 95,0%.

No capítulo seguinte, far-se-á a apresentação e discussão dos resultados.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A apresentação dos resultados inicia com o estudo das propriedades psicométricas do Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos de Enfermeiros no trabalho – IMRT (Kuratomi et al., 2022), mais concretamente a análise da consistência interna, seguindo-se a análise fatorial, mormente o método de extração, análise de componente principal. Tem lugar, *a posteriori*, a apresentação dos resultados da análise descritiva (caracterização sociodemográfica da amostra) e os dados referentes à análise inferencial, com destaque para as variáveis independentes consideradas mais relevantes, ou seja, com interferência estatisticamente significativa na perceção que os enfermeiros têm acerca dos motivadores de retenção de talentos de enfermeiros no trabalho. Após a apresentação dos resultados obtidos, efetua-se a sua discussão, tendo em conta a literatura consultada.

5.1. Análise da consistência interna do IMRT

Na Tabela que se segue (Tabela 3) estão esquematizados os respetivos *Alphas de Cronbach* (α) obtidos para cada um dos 25 itens, distribuídos pelos quatro fatores de retenção: Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidade; Ambiente de trabalho; Comprometimento profissional e Liderança e ascensão profissional.

O Fator 1 – **Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidade** tem cinco (5) itens que, no seu conjunto apresentam uma consistência interna boa ($\alpha = 0,800$), variando entre 0,728 no item um (1) e 0,834 no item três (3). Pelos valores médios, o item mais favorável é o quatro (4) “Sinto-me motivada(o) ao ver que a instituição valoriza os talentos dos seus colaboradores” e o menos favorável o item três (3) “A oportunidade de trabalhar noutras áreas e outros cargos da instituição estimula a minha busca por aperfeiçoamento profissional”. O maior valor de correlação situa-se no item um (1) ($r = 0,689$) com uma variabilidade de 61,4% e o que apresenta menor correlação é o item três (3) ($r = 0,337$) com uma percentagem de variância explicada de 17,6%.

O Fator 2 – **Ambiente de trabalho**, constituído por cinco (5) itens, apresenta uma consistência interna boa ($\alpha = 0,806$), com oscilações entre 0,820 no item seis (6) e 0,723 no item nove (9). O item com melhor índice médio é o 10 “A instituição oferece condições que me propiciam orgulho de pertencer ao seu quadro” e o de menor média é o item seis (6) “Sinto que o meu trabalho contribui para que esta instituição seja bem-sucedida”. Quanto aos valores da correlação, o mais elevado é de ($r = 0,738$) no item nove (9) e o menor de ($r = 0,397$) no item seis (6), com uma variabilidade de 58,1% e 17,8%, respetivamente.

No Fator 3 – **Comprometimento profissional**, os sete (7) itens no seu conjunto apresentam uma boa consistência interna ($\alpha = 0,870$), sendo o valor mais baixo correspondente aos itens 14 e 16 ($\alpha = 0,833$, respetivamente) e o valor mais alto ao item 11 ($\alpha = 0,895$). O item com melhor índice médio é o 17 “Recebo incentivos da instituição para o meu desenvolvimento pessoal e profissional” e o menor o item 11 “A remuneração oferecida pela instituição apresenta-se dentro dos parâmetros do mercado”. O maior valor de correlação situa-se no item 16 ($r = 0,789$) com uma variabilidade de 68,8% e o que apresenta menor correlação é o item 11 ($r = 0,346$) com uma percentagem de variância explicada de 29%.

O Fator 4 – **Liderança e ascensão profissional**, engloba oito (8) itens, verificando-se valores de *Alpha* entre 0,862 (item 20) e 0,897 (item 21), correspondendo a um valor de α do fator de 0,890, ou seja, mantém uma boa consistência interna. Infere-se, pelos valores médios, que a maior média se situa no item 24 “A Instituição oferece oportunidades para o aproveitamento de talentos e desenvolvimento de carreira” e a menor no item 18 “A minha liderança expõe com clareza o nível de desempenho que espera de cada integrante da equipa”. O valor de correlação do item total corrigido varia entre $r = 0,438$ no item 21, sendo também este item que exprime menor variabilidade (25,1%) e $r = 0,798$ no item 20, com uma percentagem de variância explicada de 78,4% (Tabela 3).

Tabela 3 – Consistência interna dos itens por fator/subescala do IMRT

Nº Item	Itens	Média	Variância	r/item total	r2	α sem item
Fator 1 – Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidades						
1	Há oportunidades de carreira para mim nesta instituição.	10,77	12,86	,689	,614	,728
2	Acredito que, trabalhando nesta instituição, terei oportunidade de crescimento profissional e promoção na carreira.	10,71	13,26	,679	,632	,733
3	A oportunidade de trabalhar noutras áreas e outros cargos da instituição estimula a minha busca por aperfeiçoamento profissional.	10,16	15,66	,337	,176	,834
4	Sinto-me motivada(o) ao ver que a instituição valoriza os talentos dos seus colaboradores.	10,81	12,81	,600	,400	,758
5	Considero que existe na instituição um esforço para reter talentos.	11,29	13,56	,643	,491	,745
Coeficiente Alpha Cronbach global						0,800
Fator 2 – Ambiente de trabalho						
6	Sinto que o meu trabalho contribui para que esta instituição seja bem-sucedida.	12,39	14,13	,397	,178	,820
7	No meu ambiente de trabalho possuo autonomia para discutir temas relevantes para a instituição.	13,09	12,06	,565	,406	,777
8	A marca e a tradição da empresa são aspetos que contribuem para minha permanência em seu quadro.	13,51	10,86	,637	,455	,755
9	A instituição proporciona relações construtivas, amigáveis e colaborativas entre os empregados.	13,45	11,21	,738	,581	,723
10	A instituição oferece condições que me propiciam orgulho de pertencer ao seu quadro.	13,58	11,65	,634	,502	,756
Coeficiente Alpha Cronbach global						0,806
Fator 3 – Comprometimento profissional						
11	A remuneração oferecida pela instituição apresenta-se dentro dos parâmetros do mercado.	14,09	31,86	,346	,290	,895
12	Os programas de benefícios influenciam a minha vontade de permanecer na instituição.	14,87	28,77	,679	,528	,847
13	Considero que os programas de ascensão oferecidos pela instituição contribuem para a retenção de talentos dos profissionais.	15,08	28,76	,725	,643	,841
14	As práticas de capacitação desenvolvidas pela instituição impulsionam o meu desempenho.	14,71	28,03	,780	,672	,833
15	A instituição oferece boas condições de trabalho, propiciando equilíbrio na minha vida profissional, familiar e social.	14,50	29,36	,658	,493	,850
16	A política de desenvolvimento de pessoas faz com que eu queira permanecer nesta instituição.	14,73	28,26	,789	,688	,833
17	Recebo incentivos da instituição para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.	15,18	29,30	,614	,481	,855
Coeficiente Alpha Cronbach global						0,870
Fator 4 – Liderança e ascensão profissional						
18	A minha liderança expõe com clareza o nível de desempenho que espera de cada integrante da equipa.	19,38	43,37	,549	,390	,888
19	O estilo de liderança praticado pelos meus gestores imediatos e mediatos valoriza os talentos da equipa.	19,78	40,24	,778	,764	,865
20	A liderança exercida pelo meu superior imediato contribui positivamente para o meu desempenho.	19,64	38,91	,798	,784	,862
21	Os feedbacks recebidos pelas diversas fontes (pares, subordinados, superiores) impactam no aprimoramento do meu desempenho.	18,76	45,65	,438	,251	,897
22	O meu ambiente de trabalho estimula o desenvolvimento de talentos.	19,47	41,22	,763	,614	,867
23	Os processos seletivos internos praticados pela organização estimulam o meu aperfeiçoamento profissional.	19,81	42,06	,724	,697	,871
24	A Instituição oferece oportunidades para o aproveitamento de talentos e desenvolvimento de carreira.	20,12	42,32	,690	,727	,874
25	O resultado do meu trabalho é reconhecido na minha avaliação de desempenho.	19,70	42,35	,599	,454	,883
Coeficiente Alpha Cronbach global						0,890

5.2. Análise fatorial

A análise fatorial consiste num “conjunto de técnicas estatísticas, que procura explicar a correlação entre as variáveis observadas, simplificando os dados através de redução num número de variáveis necessárias para os descrever” (Pestana & Gageiro, 2014, p. 519).

5.2.1. Método de Extração: análise de componente principal

Aferida a qualidade das correlações, estatisticamente significativas, prosseguiu-se com a análise fatorial dos 25 itens, através do **método de componentes principais**, com rotação ortogonal de tipo Varimax com raízes latentes superiores a um (1), tendo-se usado como critério de saturação dos itens, valores $\geq 0,4$. A solução fatorial inicial permitiu a extração de quatro (4) fatores que, no seu conjunto, explicavam 74,84% da variância total.

O Gráfico 1 atesta a retenção dos quatro fatores conforme ponto de inflexão da curva, sem qualquer um dos itens a saturar os fatores, não tendo sido necessário forçar a estrutura inicial, mantendo-se todos os itens constitutivos dos quatro fatores.



Gráfico 1 - Variâncias de Scree Plot dos quatro (4) fatores

O Fator 1 explica 77,39% da variância total e é constituído pelos itens 1, 2, 3, 4 e 5 e foi designado por *Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidades*;

O Fator 2, ao qual se atribuiu a descrição de *Ambiente de trabalho*, explica 8,78% da variância total e comporta os itens 6, 7, 8, 9 e 10.

O Fator 3, designado *Comprometimento profissional*, explica 7,40% da variância total e engloba os itens 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17.

O Fator 4 explica 6,42% da variância total, inclui os itens 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 e 25 e foi apelidado de *Liderança e ascensão profissional*. Na Tabela quatro é apresentada a estrutura fatorial da escala.

Tabela 4 - Variância total explicada dos quatro (4) fatores

Fatores	% de variância	% cumulativa
Fator 1 – Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidades	77,39	77,39
Fator 2 – Ambiente de trabalho	8,78	86,17
Fator 3 – Comprometimento profissional	7,40	93,57
Fator 4 – Liderança e ascensão profissional	6,42	100,00

Na Tabela 5 pode-se observar a variância total explicada dos 25 itens da escala, sendo o valor mais elevado o obtido no item um (1) “Há oportunidades de carreira para mim nesta instituição” (11,51%) e o menos elevado no item 25 “O resultado do meu trabalho é reconhecido na minha avaliação de desempenho” (0,106%).

Tabela 5 - Variância total explicada dos itens da escala

n.º	Itens	Total	% de variância	% cumulativa
1	Há oportunidades de carreira para mim nesta instituição.	11,51	46,05	46,05
2	Acredito que, trabalhando nesta instituição, terei oportunidade de crescimento profissional e promoção na carreira.	1,66	6,64	52,69
3	A oportunidade de trabalhar noutras áreas e outros cargos da instituição estimula a minha busca por aperfeiçoamento profissional.	1,40	5,60	58,30
4	Sinto-me motivada(o) ao ver que a instituição valoriza os talentos dos seus colaboradores.	1,17	4,69	62,99
5	Considero que existe na instituição um esforço para reter talentos.	1,09	4,35	67,35
6	Sinto que o meu trabalho contribui para que esta instituição seja bem-sucedida.	,871	3,48	70,84
7	No meu ambiente de trabalho possuo autonomia para discutir temas relevantes para a instituição.	,769	3,07	73,91
8	A marca e a tradição da empresa são aspetos que contribuem para minha permanência em seu quadro.	,714	2,85	76,77
9	A instituição proporciona relações construtivas, amigáveis e colaborativas entre os empregados.	,634	2,53	79,31
10	A instituição oferece condições que me propiciam orgulho de pertencer ao seu quadro.	,593	2,37	81,68
11	A remuneração oferecida pela instituição apresenta-se dentro dos parâmetros do mercado.	,565	2,26	83,94
12	Os programas de benefícios influenciam a minha vontade de permanecer na instituição.	,511	2,04	85,98
13	Considero que os programas de ascensão oferecidos pela instituição contribuem para a retenção de talentos dos profissionais.	,444	1,77	87,76
14	As práticas de capacitação desenvolvidas pela instituição impulsionam o meu desempenho	,413	1,65	89,41
15	A instituição oferece boas condições de trabalho, propiciando equilíbrio na minha vida profissional, familiar e social.	,394	1,57	90,99
16	A política de desenvolvimento de pessoas faz com que eu queira permanecer nesta instituição.	,377	1,50	92,50

17	Recebo incentivos da instituição para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.	,325	1,30	93,80
18	A minha liderança expõe com clareza o nível de desempenho que espera de cada integrante da equipa.	,309	1,23	95,03
19	O estilo de liderança praticado pelos meus gestores imediatos e mediatos valoriza os talentos da equipa.	,268	1,07	96,10
20	A liderança exercida pelo meu superior imediato contribui positivamente para o meu desempenho	,232	,92	97,03
21	Os feedbacks recebidos pelas diversas fontes (pares, subordinados, superiores) impactam no aprimoramento do meu desempenho.	,191	,765	97,79
22	O meu ambiente de trabalho estimula o desenvolvimento de talentos.	,169	,678	98,47
23	Os processos seletivos internos praticados pela organização estimulam o meu aperfeiçoamento profissional.	,155	,622	99,09
24	A Instituição oferece oportunidades para o aproveitamento de talentos e desenvolvimento de carreira.	,119	,476	99,57
25	O resultado do meu trabalho é reconhecido na minha avaliação de desempenho.	,106	,426	100,00

Efetuuou-se, finalmente, uma matriz de correlação de *Ró de Spearman* entre as subescalas/fatores do IMRT. Os resultados indicam que as correlações entre os quatro fatores são positivas e significativamente correlacionadas ($p = 0,000$), verificando-se através da análise da Tabela 6, que as correlações entre os quatro fatores oscilam entre fortes e muito fortes.

Tabela 6 - Matriz de Correlação de Ró de Spearman entre os fatores/subescalas do IMRT

Fatores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Fator 1 – Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidades	-			
Fator 2 – Ambiente de trabalho	,658*	-		
Fator 3 – Comprometimento profissional	,711**	,728**	-	
Fator 4 – Liderança e ascensão profissional	,671**	,684**	,729**	-

* $p < 0,005$ (correlação forte); ** $p < 0,001$ (correlação muito forte)

O IMRT foi construído em formato tipo *Likert* com cinco opções de resposta. Para que os dados pudessem ser comparados, procedeu-se a uma conversão dos *scores* para valores percentuais (0-100%). Os dados estatísticos dos 129 participantes, nos seus diferentes fatores, são apresentados na Tabela sete (Tabela 7). De referir que, quanto maior o valor percentual (*score*), mais

importância atribuem os enfermeiros aos fatores motivadores de retenção no trabalho.

Nesse sentido, por fator, constata-se que o Fator 1 – Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidades apresenta uma média de 13,43%, $\pm$ 4,50, com um mínimo de 5% e um máximo de 25%; O Fator 2 – Ambiente de trabalho também tem um mínimo e um máximo a oscilarem entre 5% e 25%, com uma média de 16,50%, $\pm$ 4,22; O Fator 3 – Comprometimento profissional apresenta um mínimo e um máximo a oscilarem entre 7% e 35%, com uma média correspondente de 17,19%, $\pm$ 6,23. O Fator 4 – Liderança e ascensão profissional apresenta um mínimo de 8% e um máximo de 40%, com uma média de 22,38%, $\pm$ 7,35.

Tabela 7 - Estatística descritiva dos fatores/subescalas do IMRT

Fatores/subescalas	N	%	Min. %	Máx. %	$\bar{X}$ %	Mediana %	DP %	Variância %
Fator 1 – Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidades	129	100	5	25	13,43	13,00	4,50	20,29
Fator 2 – Ambiente de trabalho		100	5	25	16,50	17,00	4,22	17,86
Fator 3 – Comprometimento profissional		100	7	35	17,19	17,00	6,23	38,89
Fator 4 – Liderança e ascensão profissional		100	8	40	22,38	24,00	7,35	54,03

Importa referir que, sendo os enfermeiros o grupo mais significativo, em termos numéricos, entre os profissionais de saúde, a estabilidade da sua equipa afeta significativamente a qualidade do atendimento (Li et al., 2022). A qualidade da vida profissional dos enfermeiros é uma preocupação crucial para as organizações de saúde, pois afeta a produtividade e os cuidados de saúde prestados. A falta de enfermeiros competentes devido à rotatividade pode ter efeitos adversos na administração dos cuidados de saúde, na prestação de serviços e na dinâmica organizacional. A rotação frequente do pessoal pode prejudicar práticas de enfermagem ótimas, mesmo que alguns enfermeiros continuem empenhados. Por conseguinte, a compreensão de fatores sustentados que promovam o seu envolvimento e a sua retenção é crucial para

criar uma estratégia também ela sustentada (Wardhani & Hariyati, 2023).

Neste sentido assumiu-se como crucial proceder à tradução e adaptação cultural do IMRT, validando-o para enfermeiros portugueses, pois o instrumento demonstra ser uma ferramenta válida para avaliar os motivadores de retenção de talentos de enfermeiros no trabalho. Esta afirmação emerge do facto de se ter constatado que a sua validação para a população portuguesa em estudo revelou boa consistência interna em termos da sua estrutura fatorial (Tabela 3), ou seja, obteve-se um coeficiente *Alpha Cronbach* global de 0,800 no Fator 1 – Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidades; 0,806 no Fator 2 – Ambiente de trabalho; 0,870 no Fator 3 – Comprometimento profissional e no Fator 4 – Liderança e ascensão profissional 0,890, sugerindo que o mesmo pode ser aplicado quer a enfermeiros que exercem funções em Instituições de Saúde Públicas, quer em Instituições de Saúde Privadas. A corroborar salienta-se que a análise da matriz de correlação *Ró de Spearman*, entre as subescalas/fatores do IMRT, indicaram correlações entre os quatro fatores positivas e significativamente correlacionadas, ou seja, os quatro fatores oscilam entre correlações fortes e muito fortes. Assim à semelhança do estudo de Kuratomi et al. (2022), o instrumento apresentou evidências de validade de conteúdo, de constructo e de consistência interna adequada. Por conseguinte, os gestores podem servir-se do mesmo para identificar os fatores de retenção de talentos no seio da sua equipa, ajudando-os a direccionar estratégias assertivas para a retenção de enfermeiros com talento, em conformidade com os motivadores proeminentes, referidos pelos mesmos.

Os enfermeiros gestores exercem expressiva influência na implementação de melhorias na gestão e no processo de cuidado, o que pode contribuir para que a equipa esteja motivada para desempenhar o seu papel e responsabilidade e, inclusive, mais comprometida com a instituição (Kuratomi et al., 2022). Quer a nível nacional, quer internacional, as instituições de saúde confrontam-se com os grandes desafios ao nível da rotatividade dos enfermeiros. O conhecimento dos fatores que explicam a sua rotatividade ajuda a criar estratégias que melhorem o comportamento de liderança dos enfermeiros gestores, a satisfação no trabalho, a retenção e que contribuam para reduzir a rotatividade (Ofei et al.,

2023). No estudo transversal multicêntrico, que realizaram com 943 enfermeiros, os mesmos autores obtiveram pontuações médias das intenções de rotação e do comportamento de liderança *tóxica* de 3,71 e 2,42, respetivamente. Os enfermeiros que trabalhavam com gestores *tóxicos* apresentaram uma maior propensão para abandonar o seu emprego. A satisfação profissional atuou como mediador entre as práticas de liderança *tóxica* dos enfermeiros gestores e as intenções de rotatividade. Estes resultados indicam que os enfermeiros gestores devem ter um conhecimento efetivo dos reais motivadores de retenção de talentos de enfermeiros, no seio da sua equipa, para poderem agir/liderar em conformidade e congruentemente, assumindo-se este aspeto como uma prioridade.

Importa salientar que a mediação da satisfação profissional na relação entre o comportamento de liderança dos enfermeiros gestores e as intenções de rotatividade dos enfermeiros realça, por conseguinte, a importância de se aplicar instrumentos válidos e consistentes, como a versão portuguesa do IMRT - Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos de Enfermeiros no trabalho. Só conhecendo, se podem criar condições motivadoras que resultem num trabalho positivo que apoie a satisfação e a retenção dos enfermeiros no emprego. As instâncias políticas e as organizações de saúde podem também fazê-lo, promovendo comportamentos de liderança positivos, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional e fomentando uma cultura de respeito, confiança e colaboração e retenção de talentos.

5.3. Análise descritiva: Caracterização sociodemográfica dos participantes

A amostra do estudo é constituída por 129 enfermeiros, a maioria é do sexo feminino 85,3% (n=110) e do sexo masculino 14,7% (n=19), com 31,8% (n=41) que possuem idade entre 41-50 anos, e 31,0% (n=40) com idade entre 31 e 40 anos. A maioria dos participantes é casada (n=80; 62,0%) e dos 75,2% (n=97) que possuem filhos, 45,0% possuem 2 filhos (n=58) (Tabela 8).

Em relação às habilitações literárias (Tabela 8), 38,0% (n=49) dos enfermeiros são detentores de curso de mestrado, 31,0% (n=40) fizeram uma pós-

licenciatura, 30,2% (n=39) são detentores apenas do curso de licenciatura. Entre os que possuem a pós-licenciatura, a área prevalente é a de enfermagem de saúde infantil e pediátrica (ESIP) (n=14; 10,9%). No concernente à área de mestrado, destacam-se com igual representatividade (n=10; 7,8%) o mestrado em enfermagem de saúde materna e obstétrica (MESMO) e o mestrado em enfermagem comunitária/mestrado em enfermagem de saúde pública (MEC/MESP), logo seguidos do mestrado em enfermagem de saúde infantil e pediátrica (MESIP) (n=8; 6,2%). Os três enfermeiros que referem ter outro mestrado, são eles mestrado integrado em medicina dentária, mestrado em gestão das organizações – ramo da gestão de unidades de saúde, e mestrado em psicologia social e das organizações.

Constatou-se que 56,6% (n=73) enfermeiros detêm pós-graduação, destes, 52,1% (n=38) na área da gestão.

A maioria dos participantes exerce funções numa Instituição Pública (n=124; 96,1%); Destes 51,9% (n=67) exercem em Cuidados de Saúde Diferenciados e 48,1% (n=62) em Cuidados de Saúde Primários. A maioria dos participantes exerce funções de Enfermeiro Especialista (n=65; 50,4%). Entre os dois enfermeiros que indicaram outra função, um deles exerce funções de coordenação e outro de docência (Tabela 8).

Quanto ao tempo de serviço na instituição onde trabalha atualmente (Tabela 8), a maior representatividade recai nos enfermeiros com mais de 20 anos (n=50; 38,8%), seguindo-se o grupo entre os 15-20 anos (n=22; 17,1%).

Relativamente à distância entre a residência habitual e o local de trabalho, verifica-se que 28,7% (n=37) residem entre 1 a 5 Km de distância, 25,6% (n=33) mora entre 6 e 10 km do local de trabalho, e 23,3% (n=30) a mais de 20 km (Tabela 8).

Tabela 8 - Caracterização sociodemográfica da amostra

Variáveis	n	%
Sexo		
Feminino	110	85,3
Masculino	19	14,7
Idade		
20-30 anos	9	7,0
31-40 anos	40	31,0
41-50 anos	41	31,8
51-60 anos	34	26,4
> 60 anos	5	3,9
Estado civil		
Casado	80	62,0
Divorciado	9	7,0
Solteiro	21	16,3
União de facto	19	14,7
Ter filhos		
Não	32	24,8
Sim	97	75,2
Número de filhos		
1 filho	31	24,0
2 filhos	58	45,0
3 filhos	6	4,7
4 filhos	2	1,6
Habilitações literárias		
Licenciatura	39	30,2
Pós-licenciatura	40	31,0
Mestrado	49	38,0
Doutoramento	1	,8
Pós-licenciatura		
ER	8	6,2
EC/ESP/ESF	6	4,7
ESIP	14	10,9
ESMO	8	6,2
ESMP	4	3,1
EMC	0	0,0
Mestrado		
MDCSE	7	5,4
MER	2	1,6
MEC/MSP/MESF	10	7,8
MESIP	8	6,2
MESMO	10	7,8
MESMP	4	3,1
MEMC	5	3,9
Outro	3	2,3
Pós-graduação		
Não	56	43,4
Sim	73	56,6
Pós-graduação na área de gestão		
Não	35	47,9
Sim	38	52,1

Onde exerce funções		
Instituição Privada	5	3,9
Instituição Pública	124	96,1
Nível que exerce funções		
Cuidados de saúde diferenciados	67	51,9
Cuidados de saúde primários	62	48,1
Cargo que exerce na instituição onde trabalha		
Enfermeiro	53	41,1
Enfermeiro especialista	65	50,4
Enfermeiro gestor	9	7,0
Outro	2	1,6
Tempo de serviço na Instituição		
Menos de 1 ano	2	1,6
1 a 3 anos	13	10,1
4 a 6 anos	16	12,4
7 a 10 anos	15	11,6
11 a 14 anos	11	8,5
15 a 20 anos	22	17,1
Mais de 20 anos	50	38,8
Distância entre a residência habitual até ao local de trabalho		
Menos de 1 Km	3	2,3
1 a 5 Km	37	28,7
6 a 10 Km	33	25,6
11 a 15 Km	19	14,7
16 a 20 Km	7	5,4
Mais de 20 Km	30	23,3

5.4. Análise inferencial

No sentido de se perceber que variáveis sociodemográficas se relacionam com a percepção que os enfermeiros têm acerca dos motivadores de retenção de talentos de enfermeiros no trabalho foi efetuada análise inferencial.

5.4.1. Relação entre as variáveis sociodemográficas e a percepção que os enfermeiros têm acerca dos motivadores de retenção de talentos de enfermeiros no trabalho

Constatou-se que a idade, as habilitações literárias, o cargo que exercem na instituição onde trabalham e o tempo de serviço se relacionavam estatisticamente com a percepção dos enfermeiros.

Os enfermeiros com idade entre os 20-30 anos pontuam mais em quase todos os fatores, com destaque para o Fator 2 – Ambiente de trabalho (OM=82,39; $p<0,05$), considerando-o propício para a retenção de talentos de enfermeiros.

Importa referir que os enfermeiros com mais idade (>60 anos) pontuaram mais no Fator 4 – Liderança e ascensão profissional (OM=103,90), todavia, sem associação estatística (Tabela 9).

Os enfermeiros detentores de formação apenas ao nível da licenciatura pontuaram mais, que os outros enfermeiros, em todos os fatores, com diferenças estatisticamente significativas no Fator 1 – Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidades, Fator 2 – Ambiente de trabalho e no Fator 3 – Comprometimento profissional ($p<0,05$). Para estes, os maiores motivadores de retenção de talentos de enfermeiros no trabalho são o ambiente de trabalho (OM=81,21) e o comprometimento profissional (OM=80,97), fatores em que obtiveram valores de ordenação média mais elevados (Tabela 9).

Verificou-se, também, que o cargo que exercem na instituição apresentou significância estatística ($p<0,05$), como Fator 2 – Ambiente de trabalho, Fator 3 – Comprometimento profissional e Fator 4 – Liderança e ascensão profissional, com pontuações mais elevadas para os enfermeiros que desempenham funções de gestão, destacando-se a Liderança e ascensão profissional (OM= 94,28), como principal motivador de retenção de talentos de enfermeiros no trabalho.

O tempo de serviço na instituição (Tabela 9) também foi uma variável com significância estatística em todos os fatores ($p<0,05$), sendo os enfermeiros com menos tempo de serviço na instituição atual, os que pontuam mais em todos os fatores. O ambiente de trabalho foi o motivador que consideraram mais importante para a retenção de enfermeiros no trabalho (OM=94,38).

Tabela 9 - Relação entre as variáveis sociodemográficas e a perceção dos enfermeiros acerca dos motivadores de retenção de talentos de enfermeiros

Variáveis sociodemográficas	Fator 1 – Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidades	Fator 2 – Ambiente de trabalho	Fator 3 – Comprometimento profissional	Fator 4 – Liderança e ascensão profissional	Testes
	OM*	OM	OM	OM	
Idade					<i>Kruskal-Wallis</i>
20-30 anos	71,89	82,39	76,56	71,22	
31-40 anos	56,98	53,71	60,95	57,71	
41-50 anos	71,45	76,46	69,95	69,46	
51-60 anos	64,65	57,46	60,91	60,82	
>60 anos	66,30	81,30	63,80	103,90	
(p**)	,494	,018	,651	,084	

Habilitações					
Licenciatura	76,55	81,21	80,97	75,68	<i>Kruskal-Wallis</i>
Pós-Licenciatura	59,05	55,93	54,35	58,76	
Mestrado/	59,54	58,71	59,85	60,49	
Doutoramento					
(p ^{**})	,046	,007	,004	,068	
Cargo que exerce na Instituição onde trabalha					
Enfermeiro	67,28	68,73	71,58	66,30	<i>Kruskal-Wallis</i>
Enfermeiro especialista	59,02	57,23	55,43	59,02	
Enfermeiro gestor	84,56	88,67	85,50	94,28	
Coordenação/docência	110,75	112,25	109,50	93,25	
(p ^{**})	,062	,017	,009	,038	
Tempo de serviço na Instituição					
<1-3 anos	86,96	94,38	89,69	89,54	<i>Kruskal-Wallis</i>
4-6 anos	54,56	52,47	58,72	46,72	
7-10 anos	46,37	42,93	41,97	52,33	
11-14 anos	58,64	62,00	71,91	65,86	
15-20 anos	55,80	57,09	61,16	62,43	
>20 anos	71,42	71,12	65,61	67,59	
(p ^{**})	,009	,005	,012	,031	

*OM – Ordenação Média; ** p – nível de significância de 5%, com um intervalo de confiança de 95,0%

No seu estudo fenomenológico, Wardhani & Hariyati (2023), numa amostra de dez enfermeiros a exercerem funções num hospital privado em Batam, Indonésia, a maioria do sexo feminino, casada, com licenciatura, com experiência profissional média de 10,4 anos e uma média de idades de 35,6 anos, variando de 28 a 44 anos, concluíram que os elementos cruciais para que os enfermeiros competentes mantenham a sua intenção de permanecer no hospital era complexa e influenciada por múltiplos fatores, incluindo o sólido trabalho em equipa, a remuneração e o desenvolvimento da carreira profissional. Wardhani e Hariyati (2023) referem, ainda, que embora não tenha sido possível identificar um único fator em todos os participantes, estes temas foram significativos para muitos dos inquiridos. Constataram que o prestígio da especialidade ou a classificação do departamento não afetou a intenção dos enfermeiros de permanecer na instituição.

Os mesmos autores, referiram igualmente que apesar da diversidade de conhecimentos, os enfermeiros partilharam experiências e perceções análogas, indicando que os sentimentos de paz, segurança e confiança foram fatores essenciais que influenciaram a sua decisão de permanecer na instituição de saúde. Estes sentimentos foram associados a um trabalho de equipa eficaz, a

uma remuneração adequada e a oportunidades de desenvolvimento da carreira profissional, com destaque para os enfermeiros mais novos, que foram coesos nas suas perceções. No nosso estudo, também se constatou que os enfermeiros que consideraram que o ambiente de trabalho é o motivador mais importante para a retenção de enfermeiros no trabalho e que atribuíram mais importância ao plano de sucessão e carreira com foco em oportunidades, ambiente de trabalho e comprometimento profissional, foram os enfermeiros mais novos, com idade entre os 20-30 anos, com licenciatura e com menos tempo de serviço na Instituição atual.

Os enfermeiros com mais idade (>60 anos) atribuíram mais importância ao fator liderança e ascensão profissional. É importante ter-se em conta estes resultados, uma vez que a rotatividade dos enfermeiros afeta a realidade nacional, onde se observa que muitos enfermeiros emigram à procura de melhores condições de trabalho, por não verem valorizada a sua profissão, resultando na escassez de enfermeiros. Kuratomi et al. (2022) também referem que este é um fator preocupante cujo impacto negativo leva à ineficiência no trabalho, diminuição da produtividade, sobrecarga, défice na dotação segura, diminuição da qualidade dos cuidados e insatisfação dos que ficam. Para reter os enfermeiros com talento, é importante ter-se em conta os fatores que os motivam a permanecer na instituição e as estratégias para reduzir tal rotatividade.

Os resultados obtidos no presente estudo, mais concretamente em relação às funções/cargo que os enfermeiros exercem na instituição, indicam que foram os que desempenham funções de gestão os que pontuaram mais nos fatores em análise, destacando-se a Liderança e ascensão profissional como o fator motivador para a retenção. Esta evidência corrobora as encontradas por Yu e Lee (2018) e por Wardhani e Hariyati (2023) que concluíram que de acordo com as experiências e perceções dos enfermeiros gestores o motivador crucial para a retenção no trabalho no hospital era a liderança e ascensão profissional, para além da importância de um sólido ambiente de trabalho em equipa e uma remuneração adequada. Na opinião dos enfermeiros gestores participantes do estudo, estes fatores podem fazer com que os enfermeiros se sintam mais confortáveis no seu local de trabalho e permaneçam no seu emprego. O bom

trabalho de equipa, em particular, é um fator significativo que influencia os enfermeiros a permanecerem no seu local de trabalho. Por outro lado, um ambiente de trabalho sem apoio pode afetar negativamente as suas intenções de permanecerem nos seus cargos (Yu & Lee, 2018). A retenção de talentos está intimamente associada a práticas de gestão e políticas institucionais (liderança e desenvolvimento dos liderados), bem como à política salarial, oportunidades de ascensão profissional, relacionamento interpessoal horizontal ou vertical, programas de capacitação e condições ambientais de trabalho.

A manutenção da relação terapêutica enfermeiro/utente/família, enfermeiro/enfermeiro e interação enfermeiro/outros profissionais de saúde é crucial para a retenção de efetivos de enfermagem, conforme observado por Ramli et al. (2021). Um forte senso de colegialidade entre os enfermeiros é um fator significativo na sua decisão de permanecer nas suas funções atuais. Os enfermeiros que mantêm boas relações entre si sentem-se motivados em ir trabalhar, o que faz do trabalho em equipa uma estratégia essencial nos cuidados de enfermagem. Um bom trabalho de equipa é caracterizado por atributos como a comunicação e um ambiente que promove o apoio, e a dimensão da equipa e as atitudes individuais também contribuem para o mesmo (Brommelsiek et al., 2019; Ramli et al., 2021). Todavia, apesar de o ambiente de trabalho ser uma condição *sine qua non*, não se pode excluir de modo algum o plano de sucessão e a carreira com foco em oportunidades, comprometimento profissional e, liderança e ascensão profissional, como ficou demonstrado no presente estudo.

5.5. Limitações e sugestões para trabalhos futuros

Ao longo deste estudo de investigação, foram identificadas algumas limitações que podem ter impactado na generalização dos resultados no que concerne à estatística inferencial, já que a amostra, embora suficiente para validar o IMRT, não sendo randomizada, implica que os resultados devem ser lidos com cuidado. Apesar desta limitação, o presente estudo permitiu validar o IMRT, que mostrou ser um instrumento com confiabilidade, validade e objetividade.

6. CONCLUSÃO

A nível global, existe uma escassez de enfermeiros e os investigadores têm encetado grandes esforços para tentar desvendar as razões da rotatividade e a forma de aumentar a retenção. Neste sentido e atendendo à realidade nacional, este trabalho teve como objetivo adaptar culturalmente e validar o Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos para português de Portugal, ferramenta que se revelou adequada para avaliar a perceção que os enfermeiros têm acerca do fenómeno em estudo e, conseqüentemente, desenvolver estratégias para aumentar a retenção. Considera-se, assim, que o IMRT pode contribuir para futuros estudos que permitam compreender melhor os fatores motivadores de retenção.

De acordo com os resultados obtidos, podemos dizer que a versão do Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos, para português de Portugal, mostrou ser uma medida fidedigna e válida para avaliar os motivadores de retenção de talentos de enfermeiros portugueses no trabalho, pois a análise fatorial dos 25 itens que o compõem revelou boa consistência interna em termos da estrutura fatorial.

Concluiu-se ainda que as variáveis sociodemográficas que interferiram estatisticamente na perceção que os enfermeiros tinham acerca dos motivadores de retenção de talentos de enfermeiros no trabalho foram a idade, as habilitações literárias, o cargo que exercem na instituição onde trabalham e o tempo de serviço na mesma.

Apurou-se que os enfermeiros com idade compreendida entre os 20-30 anos, os que detinham formação formal para além do curso de licenciatura em enfermagem, os que desempenhavam funções de gestão e que possuíam menos tempo de serviço na instituição atual eram os que pontuavam mais em quase todos os fatores motivadores de retenção de talentos de enfermeiros no trabalho.

Os resultados obtidos sugerem que não há uma razão única que leve os enfermeiros a abandonarem a profissão, nem uma razão única que os motive a

permanecer, levando a reafirmar que a retenção e a rotatividade, bem como os fatores motivadores de retenção de talentos de enfermeiros no trabalho são processos complexos e necessitam ser abordados como tal, não como fenómenos isolados. Para alterar este cenário, é necessário reunir mais esforços para formular/implementar estratégias locais de retenção. Como referido a teoria dos dois fatores de Herzberg, que relaciona a satisfação/insatisfação profissional com a motivação, ajuda a entender a retenção e/ou rotatividade.

As organizações convivem diariamente com uma competitividade crescente bem como com a escassez de recursos humanos, necessitando reinventar-se diariamente para reter talentos. O enfermeiro gestor deve ser conhecedor dos fatores que promovem a sua retenção, desempenhando um papel central na criação de cultura organizacional dotada de liderança motivadora e de mentoria das equipas, desenvolvendo políticas que promovam reconhecimento, desenvolvimento profissional uma vez que formar talentos é tão ou mais importante que a sua retenção. Deve ainda contribuir para a satisfação laboral, instituir um sistema de recompensas bem como facilitar o equilíbrio entre a vida familiar e profissional dos seus colaboradores. O enfermeiro gestor deve priorizar a comunicação aberta e transparente e facilitar o acesso a formação e treino, promovendo progressão e promoção das suas equipas dentro das próprias organizações.

Em suma, não se pode descurar que a motivação se relaciona com a perceção de autonomia profissional e que a Enfermagem é considerada motivadora quando o enfermeiro se sente capaz de assumir a responsabilidade, quer individualmente, quer como membro de uma equipa, pela consecução de objetivos operacionais, pelo desenvolvimento da Enfermagem e pela prestação de cuidados de elevada qualidade. A motivação e satisfação dos enfermeiros estão diretamente relacionadas com a retenção de talentos já que os enfermeiros que se sentem empoderados, reconhecidos e valorizados no seu trabalho, com oportunidades de desenvolvimento profissional, reforçam o desejo de permanecerem na instituição.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adkins, A. (2016). What Millennials Want from Work and Life. *Gallup Business Journal*, 1.
- Adnan, A. A. Z., Aziz, R. M. Y. R., Ghoury, A. M. & Bakar, M. S. A. (2020). Factors affecting talent retention of non-academicians in Malaysia's premier education university. *Elementary Education Online*, 19 (3), 77-82. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2020.03.104>
- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38. (OM=103,90)
- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Bruyneel, L., Van den Heede, K., & Sermeus, W., for the RN4CAST Consortium. (2013). Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2), 143-153. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.11.009>
- Al Balushi, A. K., Thumiki, V. R. R., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. (2022). Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. *PLOS ONE*, 17(5), e0265535. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265535>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Al Maqbali, M. A. (2015). Job Satisfaction of Nurses in a Regional Hospital in Oman: A Cross-Sectional Survey. *Journal of Nursing Research* (Lippincott Williams & Wilkins), 23(3), 206–216. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000081>
- Al-Suraihi, W.A., Samikon, S.A., Al-Suraihi, A.H.A. and Ibrahim, I. (2021) Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6, 1-10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talento e gestão de talentos: Definição e questões. *IBT Journal of Business Studies*, 14 (2). <https://doi.org/10.46745/eu.j.2018.14.02>
- Armstrong, S. M., & Schlosser, F. (2010). When hospitals provide HR practices tailored to older nurses, will older nurses stay? It may depend on their supervisor. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 375–390. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00143.x>

- Bae, S. H. (2022). Noneconomic and economic impacts of nurse turnover in hospitals: A systematic review. *International Nursing Review*, 69(3), 392-404. <https://doi.org/10.1111/inr.12769>
- Bak, H. (2020). Supervisor Feedback and Innovative Work Behavior: The Mediating Roles of Trust in Supervisor and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 11, 559160. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.559160>
- Bartlett, C. A., and Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Manag. Rev.* 43:34.
- Basit, G., & Duygulu, S. (2018). Nurses' organizational trust and intention to continue working at hospitals in Turkey. *Collegian*, 25(2), 163–169. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2017.05.003>
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghesi, I., & Vandenberghe, C. (2013). Mindsets of commitment and motivation: interrelationships and contribution to work outcomes. *The Journal of Psychology*, 147(1), 17–48. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.668146>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Briganti, P., de Gennaro, D., Buonocore, F., & Varriale, L. (2023). Job (dis-)satisfaction in pay-for-performance health care contexts: a meta-synthesis of qualitative literature. *International Journal of Public Sector Management*, 36(6/7), 606–631. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2023-0061>
- Brommelsiek, M., Graybill, T., & Gotham, H. (2019). Melhorar a comunicação, o trabalho em equipe e a consciência da situação em clínicas de atenção primária orientadas por enfermeiras de um sistema de saúde rural. *Revista de Educação e Prática Interprofissional*, 16, 100 <https://doi.org/10.101/j.xjep.201>
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.
- Boyle D.K., Bott M.J., Hansen HE, Woods C.Q., & Taunton R.L. (1999). Managers' leadership and critical care nurses' intent to stay. *American Journal of Critical Care*, 8(6), 361–371.
- Buchan J., Shaffer F., & Catton H. (2018). Policy Brief: Nurse Retention. *Philadelphia. US: The International Centre on Nurse Migration*.
- Buffington, A., Zwink, J., Fink, R., DeVine, D., & Sanders, C. (2012). Factors Affecting Nurse Retention at an Academic Magnet® Hospital. *JONA: The Journal of*

- Nursing Administration*, 42(5), 273–281.
<https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182433812>
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95, 102171.
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>
- Cahill, T. F., & Sedrak, M. (2012). Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials. *Frontiers of Health Services Management*, 29(1), 3–15. <https://doi.org/10.1097/01974520-201207000-00002>
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Cardoso-Leite, P., Green, C. S., & Bavelier, D. (2015). On the impact of new technologies on multitasking. *Developmental Review*, 35, 98–112.
<https://doi.org/10.1016/j.dr.2014.12.001>
- Carnevale, A. P., & Smith, N. (2013). Workplace basics: the skills employees need and employers want. *Human Resource Development International*, 16(5), 491–501.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2013.821267>
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Catano, V. M., & Hines, H. M. (2016). The Influence of Corporate Social Responsibility, Psychologically Healthy Workplaces, and Individual Values in Attracting Millennial Job Applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 48(2), 142–154. <https://doi.org/10.1037/cbs0000036>
- Chandra, V. (2012). Work–life balance: eastern and western perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040–1056.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651339>
- Chiavenato I. (2008). *Gestão de pessoas*. Elsevier Campus. Interlandi, J. (2008). Your Brain Will Never Be the Same. *Newsweek*, 152(16), 16.
- Chiavenato I. (2008). *Gestão de pessoas*. Elsevier Campus.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª edição. Barueri, SP: Mhole.
- Chien, W.-T., & Yick, S.-Y. (2016). An Investigation of Nurses' Job Satisfaction in a Private Hospital and Its Correlates. *The Open Nursing Journal*, 10, 99–112.
<https://doi.org/10.2174/1874434601610010099>
- Claus, L. (2019). HR disruption - time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215.
<https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Correia, P., Carrapato, P., & Bilhim, J. (2016). Administração hospitalar em Portugal: relação entre antiguidade e envolvimento laboral, e implicações para o risco de saída. *Jornal Brasileiro de Economia Da Saúde*, 8(2), 73–79. <https://doi.org/10.21115/jbes.v8.n2.p73-79>
- Coutinho, C. P. (2021). Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática. Almedina.
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in Psychology*, 9, 132. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Cunha, M.P.E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6.ª ed.) Editora RH.
- Dahshan, M., Keshk, L., & Dorgham, L. (2018). Talent management and its effect on organisation performance among nurses at Shebin El-Kom hospitals. *International Journal of Nursing*, 5. <https://doi.org/10.15640/jns.v5n2a10>
- Dan, X., Huang, Y., Ren, J.-H., Tian, Y.-L., & He, Y.-L. (2023). Professional Nursing Practice Environment and Work Engagement: The Mediating Roles of Self-Efficacy and Achievement Motivation. *The Journal of Nursing Research: JNR*, 31(4), e285. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000563>
- De La Calle-Duran, M. C., de la Luz Fernandez-Alles, M., & Valle-Cabrera, R. (2021). Talent identification and location: A configurational approach to talent pools. *Intangible Capital*, 17(1), 17-32.
- De-la-Calle-Durán, M. C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5470. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- De Vries, N. de, Lavreysen, O., Boone, A., Bouman, J., Szemik, S., Barański, K., Godderis, L., & Winter, P. de. (2023). Retaining Healthcare Workers: A Systematic Review of Strategies for Sustaining Power in the Workplace. *Healthcare*, 11(13), 1887–1887. <https://doi.org/10.3390/healthcare11131887>
- Dewanto, A., & Wardhani, V. (2018). Nurse turnover and perceived causes and consequences: a preliminary study at private hospitals in Indonesia. *BMC Nursing*, 17(2), N.PAG. <https://doi.org/10.1186/s12912-018-0317-8>

- Donoghue C. (2010). Nursing home staff turnover and retention: an analysis of national level data. *Journal of Applied Gerontology*, 29(1), 89–106. <https://doi.org/10.1177/0733464809334899>
- Dotson, M. J., Dave, D. S., Cazier, J. A., & McLeod, M. D. (2013). Nurse retention in rural United States: A cluster analytic approach. *International Journal of Healthcare Management*, 6(3), 184–191. <https://doi.org/10.1179/2047971913Y.0000000037>
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career Is “satisfied” the new “successful”? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907–928. <https://doi.org/10.1108/02683940810904394>
- Er, F., & Sökmen, S. (2018). Investigation of the working conditions of nurses in public hospitals on the basis of nurse-friendly hospital criteria. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(2), 206–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.01.001>
- Falch, L. A. (2021). A career open to the talents—Nurses' doing and focus during the history. *Nursing Philosophy*, 22(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/nup.12336>
- Fidelity Investments. (10 C.E., August 2014). Fidelity®'s Millennials & Money Study Reveals 39 Percent Worry about Finances and One in Four Don't Know Who to Trust. *Business Wire (English)*.
- Fisher, N., Bramley, L., Cooper, J., Field, R. S. E., Lymn, J., & Timmons, S. (2022). A qualitative study exploring the influence of a talent management initiative on registered nurses' retention intentions. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4472–4479. <https://doi.org/10.1111/jonm.13885>
- Fortin, S., & Mello, T. H. (2009). Contribuições possíveis da etnografia e da auto-etnografia para a pesquisa na prática artística. *Cena*, (7), 77-77.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., and Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Hum. Resour. Plan.* 27, 12–25.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Galletta, M., Portoghese, I., Carta, M. G., D'Aloja, E., & Campagna, M. (2016). The Effect of Nurse-Physician Collaboration on Job Satisfaction, Team Commitment, and Turnover Intention in Nurses. *Research in Nursing & Health*, 39(5), 375–385. <https://doi.org/10.1002/nur.21733>

- Galvin, G. (2021). *Nearly 1 in 5 Health Care Workers Have Quit Their Jobs during the Pandemic*. Morning Consult: Washington, DC, USA.
- Gerard, N. (2019). Millennial managers: exploring the next generation of talent. *Leadership in Health Services* (1751-1879), 32(3), 364–386. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0004>
- Giauque, D. (2016). Stress among public middle managers dealing with reforms. *Journal of Health Organization & Management*, 30(8), 1259–1283. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2016-0111>
- Giusti, E., & Befi-Lopes, D. M. (2008). Translation and cross-cultural adaptation of instruments to the Brazilian Portuguese language. Pro-Fono: *Revista de Atualização Científica*, 20(3), 207–210. <https://doi.org/10.1590/s0104-56872008000300012>
- Glen, C. (2007). Fostering talent opportunity: getting past first-base. *Strategic Direction*, 23(10), 3–5. <https://doi.org/10.1108/02580540710824220>
- Goodman, M. J., Sands, A. M., Coley, R. J., & Educational Testing Service (ETS). (2015). America's Skills Challenge: Millennials and the Future. In *Educational Testing Service*.
- Gorman, V.L.A. (2019). Future Emergency Nursing Workforce: What the Evidence Is Telling Us. *Journal of Emergency Nursing*, 45(2), 132–136. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2018.09.009>
- Gorman, P., Nelson, T., & Glassman, A. (2004). The Millennial Generation: A Strategic Opportunity. *Organizational Analysis* (15517470), 12(3), 255–270.
- Gottlieb, J., Lopes, M., & Oudeyer, P.Y. (2016). Motivated cognition: Neural and computational mechanisms of curiosity, attention, and intrinsic motivation. In Kim S., Reeve J. & Bong M. (Eds.), *Recent developments in neuroscience research on human motivation* (pp. 149–172). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Guse, C., & Carvalho, D. R. (2015). Rotatividade nos profissionais de enfermagem. *Publicatio UEPG: Ciencias Biologicas e da Saude*, 21(1). <https://doi.org/10.5212/publ.biologicas.v.21i1.0006>
- Haines, S., Evans, K., Timmons, S., & Cutler, E. (2021). A service improvement project of a legacy nurse programme to improve the retention of late career nurses. *Journal of Research in Nursing*, 26(7), 648–681. <https://doi.org/10.1177/17449871211036172>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hayes, L. J., O, B. P. L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review – An update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887–905. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Head, B. A., Washington, K. T., & Myers, J. (2013). Job satisfaction, intent to stay, and recommended job improvements: the palliative nursing assistant speaks. *Journal*

- of Palliative Medicine, 16(11), 1356–1361.
<https://doi.org/10.1089/jpm.2013.0160>
- Herrera, J., & Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship with the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Hobson, K. (2019, december 12). Five Reasons Employees Are Your Company's No. 1 Asset. *Forbes Business Development Council*.
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/12/12/five-reasons-employees-are-your-companys-no-1-asset/>
- Houaiss, A., & Villar, M.S. (2013). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva
- Hutchinson, D., Brown, J., & Longworth, K. (2012). Attracting and maintaining the Y Generation in nursing: a literature review. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 444–450. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01203.x>
- Interlandi, J. (2008). Your Brain Will Never Be the Same. *Newsweek*, 152(16), 16.
- Johara, F., Yahya, S. B., & Tehseen, S. (2019). Employee retention, market orientation, and organizational performance – an empirical study. *International Academic Journal of Business Management*, 06(01), 314–325. <https://doi.org/10.9756/iajbm/v6i1/1910032>
- Kalisch B. J, Lee H, & Rochman M. (2010). Nursing staff teamwork and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 938–947. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01153.x>
- Kelly, E., Stoye, G., & Warner, M. (2022). *Factors associated with staff retention in the NHS acute sector*. IFS Report. https://ifs.org.uk/sites/default/files/2022-08/IFS-R216-Factors-associated-with-staff-retention-in-the-NHS-acute-sector_0.pdf
- Khandelwal, A., & Shekhawat, N. (2018). Role of talent retention in reducing employee turnover. *J. Mod. Manag. Entrep.* 08, 1–5. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3186397>
- Kuratomi, S. dos S.K., Trovo, M. M., & de Carvalho, R. (2022). Construction and validity of an instrument to assess talent retention factors in nurses. *Rev Rene*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.15253/2175-6783.20222381386>
- Klein, H. J., Brinsfield, C. T., & Cooper, J. T. (2021). The experience of commitment in the contemporary workplace: An exploratory reexamination of commitment model antecedents. *Human Resource Management*, 60(6), 885–902. <https://doi.org/10.1002/hrm.22040>

- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training & Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kurdi, B. A., Alshurideh, M., & Afaishat, T. A. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 3981–3990. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.011>
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.004>
- Lawler, E. E., III, & Worley, C. G. (2012). Projetando organizações para eficácia sustentável. *Dinâmica Organizacional*, 41(4), 265–270. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.08.001>
- Lee, S., Park, J., Back, K.-J., Hyun, H., & Lee, S. H. (2020). The Role of Personality Traits Toward Organizational Commitments and Service Quality Commitments. *Frontiers in Psychology*, 11, 631. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00631>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Lyu, X., Akkadechanunt, T., Soivong, P., & Juntasopeepun, P. (2022). Predictors of Male Nurses' Intention to Stay in Emergency Department and Intensive Care Unit: A Cross-sectional Study. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 26, 404–416. https://www.researchgate.net/publication/364824827_Predictors_of_Male_Nurses'_Intention_to_Stay_in_Emergency_Department_and_Intensive_Care_Unit_A_Cross-sectional_Study/citation/download
- Magbity, J. B., Ofei, A. M. A., & Wilson, D. (2020). Leadership Styles of Nurse Managers and Turnover Intention. *Hospital Topics*, 98(2), 45–50. <https://doi.org/10.1080/00185868.2020.1750324>
- Maia, A. (2022, 6 de maio). Enfermeiros estão exaustos e quase dois terços já pensou em deixar a profissão. *Jornal Público*. <https://www.publico.pt/2022/05/06/sociedade/noticia/enfermeirosestao-exaustos-quase-dois-tercos-ja-pensou-deixar-profissao-2005165>
- Marć, M., Bartosiewicz, A., Burzyńska, J., Chmiel, Z., & Januszewicz, P. (2019). A nursing shortage – a prospect of global and local policies. *International Nursing Review*, 66(1), 9–16. <https://doi.org/10.1111/inr.12473>
- Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855–3878.
- McClain, A. R., Palokas, M., Christian, R., & Arnold, A. (2022). Retention strategies and barriers for millennial nurses: a scoping review. *JBIM Evidence Synthesis*, 20(1), 121–157. <https://doi.org/10.11124/JBIES-20-00577>

- McDonnell, A., & Wiblen, S. (2021). *Talent management: a research overview* (State of the art in business research) (2nd ed.). Routledge.
- McDonnell, A. (2011). Still Fighting the “War for Talent”? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business & Psychology*, 26(2), 169–173. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9220-y>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Mills, J., Chamberlain-Salaun, J., Harrison, H., Yates, K., & O’Shea, A. (2016). Retaining early career registered nurses: a case study. *BMC Nursing*, 15, 1–6. <https://doi.org/10.1186/s12912-016-0177-z>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Negussie, N. (2016). Job satisfaction of nurses in Jimma University Specialized Teaching Hospital, Ethiopia. *The Journal of the Egyptian Public Health Association*, 91(1), 15–19. <https://doi.org/10.1097/01.EPX.0000480719.14589.89>
- Newsire, P.R. (2020, January 31). Here’s How to Reach Millennials, and Sell to Them, Effectively. *PR Newsire US*.
- Ng C., H., Mannix, J., Dickson, C., & Wilkes, L. (2018). The factors impacting personal and professional experiences of migrant nurses in Australia: An integrative review. *Collegian*, 25(2), 247–253. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2017.06.004>
- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nikolaou, M., Latsou, D., & Geitona, M. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction Among Nurses of Pafos General Hospital in Cyprus. *Value in Health: The Journal of the International Society for Pharmacoeconomics and Outcomes Research*, 17(7), A434. <https://doi.org/10.1016/j.jval.2014.08.1112>
- Nunes, A. L. P. F., Martins, G. G., & da Mata Mendonça, J. (2021). A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos. *Id on Line. Revista de Psicologia*, 391–409. <https://doi.org/10.14295/online.v15i58.3335>
- OCDE. (2023). *Health at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>
- O’Hara, M. A., Burke, D., Ditomassi, M., & Palan Lopez, R. (2019). Assessment of Millennial Nurses’ Job Satisfaction and Professional Practice

- Environment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(9), 411–417. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000777>
- Ordem dos Enfermeiros (2014). *Dados Estatísticos a 31-12-2013*. Lisboa: Ordem dos Enfermeiros.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16–19. <https://doi.org/10.1108/hrmid-07-2018-0152>
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial & Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Pandya, J. D. (2024). Intrinsic & extrinsic motivation & its impact on organizational performance at Rajkot city: A review. *Journal of Management Research and Analysis*, 11(1), 46–53. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.009>
- Park, J. H., Park, M. J., & Hwang, H. Y. (2019). Intention to leave among staff nurses in small- and medium-sized hospitals. *Journal of Clinical Nursing* (John Wiley & Sons, Inc.), 28(9/10), 1856–1867. <https://doi.org/10.1111/jocn.14802>
- Parsons, J. E. (2019). Addressing Workforce Challenges in Healthcare Calls for Proactive Leadership. *Frontiers of Health Services Management*, 35(4), 11–17. <https://doi.org/10.1097/HAP.0000000000000058>
- Parsons, L. C. (2003). Never underestimate the importance of networking: an imperative process for career success! *SCI Nursing: A Publication of the American Association of Spinal Cord Injury Nurses*, 20(1), 45–47.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Pestana, M., Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 5ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pierce, T. (2009). Social anxiety and technology: Face-to-face communication versus technological communication among teens. *Computers in Human Behavior*, 25(6), 1367–1372. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.06.003>
- Poeira, A., & Mamede, R. P. (2011). Os fatores determinantes da rotatividade externa dos enfermeiros: vínculo contratual, incentivos salariais ou reconhecimento profissional. *Revista de Enfermagem Referência*, 3(4), 107–114. <https://doi.org/10.12707/RIII1121>
- Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A., & Leiter, M. P. (2015). A multilevel investigation on nursing turnover intention: the cross-level role of leader-member exchange. *Journal of Nursing Management*, 23(6), 754–764. <https://doi.org/10.1111/jonm.12205>
- Prensky, M. (2012). From Digital Natives to Digital Wisdom: Hopeful Essays for 21st Century Learning. <https://doi.org/https://www.corwin.com/books/Book237857>

- Pressley, C., & Garside, J. (2023). Safeguarding the retention of nurses: A systematic review on determinants of nurse's intentions to stay. *Nursing open*, 10(5), 2842–2858.
- Ramli, N. R., Hj Mohd Noor, H. S. N., & Zolkefli, Y. (2021). Resilience among nurses working in paediatric wards in Brunei Darussalam: A qualitative study. *Belitung nursing journal*, 7(6), 535–541. <https://doi.org/10.33546/bnj.1667>
- Randolph, D. S. (2005). Predicting the Effect of Extrinsic and Intrinsic Job Satisfaction Factors on Recruitment and Retention of Rehabilitation Professionals. *Journal of Healthcare Management*, 50(1), 49–60. <https://doi.org/10.1097/00115514-200501000-00011>
- Regulamento n.º 101/2015, de 10 de março (2015). Regulamento do Perfil de Competências do Enfermeiro Gestor. *Diário da República*, 2.ª série, N.º 48. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/101-2015-66699805>
- Rocha, M., Sousa, P. & Martins, M. (2016). A opinião dos enfermeiros diretores sobre a intervenção do enfermeiro chefe. *Investigação em Enfermagem*, 18 (2), 89-105. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ie18-2.aoed>
- Rose, R. C., & Kumar, N. (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance Improvement*, 45(4), 18–24. <https://doi.org/10.1002/pfi.2006.4930450406>
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial & Commercial Training*, 45(3), 166–170. <https://doi.org/10.1108/00197851311320586>
- Ryan, C., Bergin, M., White, M., & Wells, J. S. G. (2019). Ageing in the nursing workforce – a global challenge in an Irish context. *International Nursing Review*, 66(2), 157–164. <https://doi.org/10.1111/inr.12482>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), 646–654. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.646>
- Salminen, H., & Miettinen, M. (2019). The Role of Perceived Development Opportunities on Affective Organizational Commitment of Older and Younger Nurses. *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 63–78. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565094>
- Santana-Martins, M., Nascimento, J. L., & Sánchez-Hernández, M. I. (2022). Employees' emotional awareness as an antecedent of organizational commitment-The mediating role of affective commitment to the leader. *Frontiers in Psychology*, 13, 945304. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.945304>
- Satoh, M., Watanabe, I., & Asakura, K. (2017). Occupational commitment and job satisfaction mediate effort-reward imbalance and the intention to continue nursing. *Japan Journal of Nursing Science*, 14(1), 49–60. <https://doi.org/10.1111/jjns.12135>

- Schlosser, F., Carvalho de Azevedo, M., McPhee, D., Ralph, J., & Salminen, H. (2022). Strategies for talent engagement and retention of Brazilian Nursing professionals. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 75(6), 1–6. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022v75n6refl>
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision* (0304-0941), 42(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Shacklock, K., & Brunetto, Y. (2012). The intention to continue nursing: work variables affecting three nurse generations in Australia. *Journal of Advanced Nursing* (John Wiley & Sons, Inc.), 68(1), 36–46. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05709.x>
- Shahrul, S. Y., K. Z., Lawrence, A., & Zuraidah, A. H. (2021). A study on factors influencing employee's retention in pharmaceutical industry in Malaysia. *Electronic Journal of Business and Management*. <https://ejbm.sites.apiit.edu.my/files/2021/03/Paper-6-A-Study-on-FactorsInfluencing-Employees-Retention-in-Pharmaceutical-Industry-in-Malaysia.pdf>
- Shembavnekar, N., Buchan, J., Bazeer, N., Kelly, E., Beech, J., Charlesworth, A., Mcconkey, R., & Fisher, R. (n.d.). *REAL Centre Projections Report • July 2022 NHS workforce projections 2022*. Retrieved July 26, 2022, from https://www.health.org.uk/sites/default/files/upload/publications/2022/REALCentreWorkforceProjections_2022.pdf
- Shin, J. I., & Lee, E. (2016). The effect of social capital on job satisfaction and quality of care among hospital nurses in South Korea. *Journal of Nursing Management*, 24(7), 934–942. <https://doi.org/10.1111/jonm.12401>
- Silva, A.L.R., (setembro, 2012). Gestão de pessoas. *Unisa digital*. www.unisa.br
- Silva, C.N., & Potra, T.S. (2017). Satisfação Profissional dos Enfermeiros: Uma Revisão Scoping. *Pensar Enfermagem*, 21(2), 33–50.
- Simon, M., Müller, B. H., & Hasselhorn, H. M. (2010). Leaving the organization or the profession – a multilevel analysis of nurses' intentions. *Journal of Advanced Nursing* (John Wiley & Sons, Inc.), 66(3), 616–626. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05204.x>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Dong-Jin Lee. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (Qwl) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- Skuza, A., Scullion, H., & McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. *International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 453–470. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.694111>

- Smith, C. K., Spears-Jones, C., Acker, C., & Dean, H. D. (2020). Supporting Public Health Employee Engagement and Retention: One U.S. National Center's Analysis and Approach. *Workplace Health & Safety*, 68(8), 366–373. <https://doi.org/10.1177/2165079920911564>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sood, K. (2018). "Talent-Innate or Acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management." *International Journal of Business & Engineering Research*, 11, 1–6.
- Stefl, M. E. (2008). Common Competencies for All Healthcare Managers: The Healthcare Leadership Alliance Model. *Journal of Healthcare Management*, 53(6), 360–374. <https://doi.org/10.1097/00115514-200811000-00004>
- Steil, A. V., Penha, M. M., & Maldonado Bonilla, M. A. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia. Organizações e Trabalho*, 16(1), 88–102. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.542>
- Stone, P. W., Mooney, K. C., Larson, E. L., Pastor, D. K., Zwanziger, J., & Dick, A. W. (2007). Nurse Working Conditions, Organizational Climate, and Intent to Leave in ICUs: An Instrumental Variable Approach. *Health Services Research*, 42(3P1), 1085–1104. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00651.x>
- Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2019). *Strategic Human Resource Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429490217>
- Tang, T.L.P., Kim, J.W. & Tang, D.S.H. (2000) Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations*, 53(2), 213–245. <https://doi.org/10.1177/a010560>;
- Terry, M. (2023). 10 Tips for finding and retaining talent. *Podiatry Management*, 42(8), 87–92.
- The Center for Nonprofit Management. (2019). The true cost of employee turnover. <https://cnmsocal.org/featured/true-cost-of-employee-turnover/>
- Theodorsson, U., Gudlaugsson, T., & Gudmundsdottir, S. (2022). Talent management in the banking sector: a systematic literature review. *Administrative Sciences*, 12(2), 61.
- Thomas, V. (2023). Developing a talent management support network for nurses and midwives. *Nursing Management - UK*, 30(4), 33–40. <https://doi.org/10.7748/nm.2023.e2085>
- Thompson, D., & Muda, A. L. (2021). Exploring managers' perspective on factors affecting generation y retention. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 7(2), 159–174. <https://doi.org/10.33736/jcshd.3798.2021>

- Tourangeau, A. E., Cummings, G., Cranley, L. A., Ferron, E. M., & Harvey, S. (2010). Determinants of hospital nurse intention to remain employed: broadening our understanding. *Journal of Advanced Nursing (John Wiley & Sons, Inc.)*, 66(1), 22–32. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05190.x>
- Tourangeau AE, & Cranley LA. (2006). Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants. *Journal of Advanced Nursing (Wiley-Blackwell)*, 55(4), 497–509. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03934.x>
- Ugiagbe, I. M., Liu, L. Q., Markowski, M., & Allan, H. (2023). A critical race analysis of structural and institutional racism: Rethinking overseas registered nurses' recruitment to and working conditions in the United Kingdom. *Nursing Inquiry*, 30(1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/nin.12512>
- Unruh, L. & Zhang, N. J. (2014). The Hospital Work Environment And Job Satisfaction of Newly Licensed Registered Nurses. *Nursing Economics*, 32 (6).
- Vilelas, J. (2022). *Investigação O Processo de Construção do Conhecimento*. (3ª Edição Revista e Aumentada). Lisboa: Edições Sílabo.
- Wahyuningtyas, R., & Anggadwita, G. (2017). Perspective of managing talent in Indonesia: reality and strategy. In *Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce* (pp. 407-420). IGI Global.
- Wild, D., Grove, A., Martin, M., Eremenco, S., McElroy, S., Verjee-Lorenz, A., & Erikson, P. (2005). Principles of Good Practice for the Translation and Cultural Adaptation Process for Patient-Reported Outcomes (PRO) Measures: report of the ISPOR Task Force for Translation and Cultural Adaptation. *Value in Health : The Journal of the International Society for Pharmacoeconomics and Outcomes Research*, 8(2), 94–104. <https://doi.org/10.1111/j.1524-4733.2005.04054.x>
- Willis-Shattuck M, Bidwell P, Thomas S, Wyness L, Blaauw D, Ditlopo P, Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., & Ditlopo, P. (2008). Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 8, 247. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-247>
- Wilson, M. M. (2019). The Key to Retaining the Best Talent. *Radiology Management*, 41(3), 46–47.
- Winter, V., Schreyögg, J., & Thiel, A. (2020). Hospital staff shortages: Environmental and organizational determinants and implications for patient satisfaction. *Health Policy*, 124, 380–388. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2020.01.001>
- Wolters Kluwer. (2021). Ten recruiting strategies to attract nurses. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/ten-recruiting-strategies-to-attract-nurses>
- Wubetie, A., Taye, B., & Girma, B. (2020). Magnitude of turnover intention and associated factors among nurses working in emergency departments of governmental hospitals in Addis Ababa, Ethiopia: a cross-sectional institutional based study. *BMC Nursing*, 19(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00490-2>

- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775033>
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation “Y” employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 1330–1353. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>
- Yu Kyung Ko. (2013). Relationship of Nurse Practice Environment and Work-Family Conflict to Job Satisfaction in Hospital Nurses in Korea. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 19(2), 207–216. <https://doi.org/10.11111/jkana.2013.19.2.207>
- Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista De Gestão*, 27(4), 369–392. <https://doi.org/10.1108/rege-06-2019-0070>
- Zhang, Y., Zhang, J., Forest, J., & Chen, C. (2018). The Negative and Positive Aspects of Employees’ Innovative Behavior: Role of Goals of Employees and Supervisors. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01871>
- Zilli, P. T., & Stancato, K. (2016). Fatores geradores da rotatividade dos profissionais de saúde: estudo de revisão bibliográfica. Sínteses: *Revista Eletrônica Do SimTec*, 1(3), 199–200. Recuperado de <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/simtec/article/view/7845>
- Zulfiqar, S. H., Ryan, N., Berkery, E., Odonnell, C., Purtil, H., & O’Malley, B. (2023). Talent management of international nurses in healthcare settings: A systematic review. *PloS One*, 18(11), e0293828. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293828>

ANEXOS

ANEXO I – CONSENTIMENTO POR PARTE DA AUTORA DO IMRT, EM RESPEITO À PROPRIEDADE INTELECTUAL

RE: Solicitação de autorização para Adaptação cultural de escala
Shirley dos Santos
seg, 16/10/2023 12:54
Para: Carla Da Silva
Cc: Carla Cristina Alves Silva

Prezada Carla, bom dia.

Fico muito contente em saber que nosso estudo proporcionou seu interesse, considerando o cenário da relevância de pesquisas mais aprofundadas sobre a retenção de enfermeiros no mundo atual.

Sendo assim, considere autorizada a utilização da escala para adaptação cultural.

Me avise quando sua dissertação estiver pronta, terei muita estima em ler.

Estou a disposição caso precise de algo,

Abraços,

Shirley dos S. Kimura Kuratomi



" Se a sua prioridade for as pessoas em vez do sucesso pessoal, o sucesso escolherá você como prioridade".

De: Carla Da Silva <carla.da.silva@outlook.pt>
Enviado: quinta-feira, 12 de outubro de 2023 05:20
Para: Shirley dos Santos <shirley.santos@spdm.org.br>
Cc: Carla Cristina Alves Silva <ccasilva@arsnorte.min-saude.pt>
Assunto: Solicitação de autorização para Adaptação cultural de escala

Prezada Shirley dos Santos Kimura Kuratomi
Espero que este esta mensagem a encontre bem.

O meu nome é Carla Cristina Alves Da Silva, sou enfermeira especialista em saúde materna e obstétrica e estudante do segundo ano do Curso de Mestrado em Direção e Chefia dos Serviços de Enfermagem na Escola Superior de Enfermagem do Porto - Portugal.

Pretendo desenvolver a minha tese de mestrado na temática de fatores de retenção de talentos em enfermeiros.

Durante a exploração bibliográfica que efetuei até então, com muito agrado tomei conhecimento do vosso instrumento validado para avaliação dos fatores de retenção de talentos em enfermeiros, no ano de 2021.

Estou interessada em utilizar essa escala, desenvolvida e validada por vocês, se me concederem esse privilégio.

Primeiramente teria de proceder à adaptação cultural.
Aguardo, com esperança, a vossa autorização.

Cordialmente,
Carla Da Silva

ANEXO II – VERSÃO FINAL DO IMRT: TRADUZIDO PARA PORTUGAL

**INSTRUMENTO DE MOTIVADORES DE RETENÇÃO DE TALENTOS – IMRT
(TRADUZIDO)****Parte I – Caracterização da amostra**

1. Sexo
 - ☐ Masculino
 - ☐ Feminino
 - ☐ Não quero responder
2. Idade
 - ☐ 20 a 30 anos
 - ☐ 31 a 40 anos
 - ☐ 41 a 50 anos
 - ☐ 51 a 60 anos
 - ☐ > 60 anos
3. Estado civil
 - ☐ Solteiro
 - ☐ Casado
 - ☐ Viúvo
 - ☐ União de facto
 - ☐ Divorciado
4. Possui filhos
 - ☐ Sim Quantos? _____
 - ☐ Não
5. Habilitações
 - ☐ Licenciatura
 - ☐ Pós-licenciatura Qual?
 - ☐ EMC
 - ☐ ER
 - ☐ EC/ESP/ESF
 - ☐ ESIP
 - ☐ ESMO
 - ☐ ESMP
 - ☐ Mestrado. Qual?
 - ☐ MDCSE
 - ☐ MEMC
 - ☐ MER
 - ☐ MEC/MSP/MESF
 - ☐ MESMO
 - ☐ MESMP
 - ☐ OUTRO Qual? _____
 - ☐ Doutoramento

6. Tem alguma pós-graduação
☐ Sim Na área da gestão?
☐ Sim
☐ Não Qual? _____
- ☐ Não
7. Onde exerce funções?
☐ Instituição Pública
☐ Instituição Privada
8. A que nível exerce funções?
☐ Cuidados de saúde primários
☐ Cuidados de saúde diferenciados
9. Cargo que exerce na instituição onde trabalha (no caso de acumulação de funções, instituição principal)
☐ Enfermeiro
☐ Enfermeiro Especialista
☐ Enfermeiro Gestor
☐ Outro Qual? _____
10. Tempo de serviço na instituição (no caso de acumulação de funções, instituição principal)
☐ Menos de 1 ano
☐ 1 a 3 anos
☐ 4 a 6 anos
☐ 7 a 10 anos
☐ 11 a 14 anos
☐ 15 a 20 anos
☐ Mais de 20 anos
11. Distância entre a residência habitual até ao local de trabalho
☐ Menos de 1 km
☐ 1 a 5 km
☐ 6 a 10 km
☐ 11 a 15 km
☐ 16 a 20 km
☐ Mais de 20 km

Parte II – Instrumento de Fatores Motivadores de Retenção de Talentos de Enfermeiros no Trabalho (Kimura Kuratomi, SS – 2021)

Para cada afirmação, indique o quanto concorda ou discorda em relação aos fatores de retenção de talentos na instituição onde trabalha.

Fator I. Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidade					
Questões	1. Discordo totalmente	2. Discordo na maioria das vezes	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo na maioria das vezes	5. Concordo totalmente
1. Há oportunidades de carreira para mim nesta instituição.					
2. Acredito que, trabalhando nesta instituição, terei oportunidade de crescimento profissional e promoção na carreira.					
3. A oportunidade de trabalhar noutras áreas e outros cargos da instituição estimula a minha busca por aperfeiçoamento profissional.					
4. Sinto-me motivada(o) ao ver que a instituição valoriza os talentos dos seus colaboradores.					
5. Eu considero que existe na instituição um esforço para reter talentos.					

Fator II. Ambiente de trabalho					
Questões	1. Discordo totalmente	2. Discordo na maioria das vezes	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo na maioria das vezes	5. Concordo totalmente
6. Sinto que o meu trabalho contribui para que esta instituição seja bem-sucedida.					
7. No meu ambiente de trabalho possuo autonomia para discutir temas relevantes para a instituição.					
8. A marca e a tradição da empresa são aspetos que contribuem para minha permanência em seu quadro.					
9. A instituição proporciona relações construtivas, amigáveis e colaborativas entre os empregados.					
10. A instituição oferece condições que me propiciam orgulho de pertencer ao seu quadro.					

Fator III. Comprometimento profissional					
Questões	1. Discordo totalmente	2. Discordo na maioria das vezes	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo na maioria das vezes	5. Concordo totalmente
11. A remuneração oferecida pela instituição apresenta-se dentro dos parâmetros do mercado.					
12. Os programas de benefícios influenciam a minha vontade de permanecer na instituição.					
13. Considero que os programas de ascensão oferecidos pela instituição contribuem para a retenção de talentos dos profissionais.					
14. As práticas de capacitação desenvolvidas pela instituição impulsionam o meu desempenho.					
15. A instituição oferece boas condições de trabalho, propiciando equilíbrio na minha vida profissional, familiar e social.					
16. A política de desenvolvimento de pessoas faz com que eu queira permanecer nesta instituição.					
17. Eu recebo incentivos da instituição para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.					

Fator IV. Liderança e ascensão profissional					
Questões	1. Discordo totalmente	2. Discordo na maioria das vezes	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo na maioria das vezes	5. Concordo totalmente
18. A minha liderança expõe com clareza o nível de desempenho que espera de cada integrante da equipa.					
19. O estilo de liderança praticado pelos meus gestores imediatos e mediatos valoriza os talentos da equipa.					
20. A liderança exercida pelo meu superior imediato contribui positivamente para o meu desempenho.					
21. Os feedbacks recebidos pelas diversas fontes (pares, subordinados, superiores) impactam no aprimoramento do meu desempenho.					
22. O meu ambiente de trabalho estimula o desenvolvimento de talentos.					
23. Os processos seletivos internos praticados pela organização estimulam o meu aperfeiçoamento profissional.					
24. A Instituição oferece oportunidades para o aproveitamento de talentos e desenvolvimento de carreira.					
25. O resultado do meu trabalho é reconhecido na minha avaliação de desempenho.					

ANEXO III - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Validação do Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos (IMRT)

Carla Da Silva

Carla Cristina Alves Da Silva (carla.da.silva@outlook.pt), estudante na Escola Superior de Enfermagem do Porto (ESEP) convida-o(a) a participar no estudo “Retenção de talentos em enfermeiros: fatores motivadores” no âmbito do Curso de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem, sob a orientação da Professora Doutora Ana Paula Prata (prata@esenf.pt), Professora Coordenadora da Escola Superior de Enfermagem do Porto e da Professora Doutora Margarida Reis Santos (mrs@esenf.pt), Professora Coordenadora da Escola Superior de Enfermagem do Porto.

A retenção de talentos envolve a implementação de estratégias e políticas que visam motivar, desenvolver e manter os funcionários talentosos, satisfeitos e comprometidos com a organização e, é fundamental para o sucesso da mesma. A longo prazo evita a perda de conhecimento, experiência e habilidades valiosas que os funcionários qualificados acrescentam à organização. A retenção de enfermeiros nas organizações torna-se crucial para a gestão de recursos humanos nomeadamente por parte do enfermeiro gestor, diminuindo os custos com a saída de colaboradores. O enfermeiro gestor deve conhecer os fatores que aumentam a retenção dos enfermeiros para adequar estratégias para a retenção e comprometê-los com as organizações. Nesse sentido, iremos efetuar um estudo que tem como finalidade identificar os fatores que contribuem para a retenção dos talentos em enfermagem e como objetivo validar para Portugal o *Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos* (IMRT), já traduzido para a língua portuguesa.

A sua participação é importante para a realização do estudo e consiste em contribuir no preenchimento de um questionário on-line, na plataforma FORMS do OFFICE 365, constituído por duas partes: a primeira relativa a dados sociodemográficos e a segunda 25 itens divididos por quatro fatores motivadores de retenção de talentos em enfermagem: 1. Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidade; 2. Ambiente de trabalho; 3. Comprometimento profissional; 4. Liderança e ascensão

A sua decisão de participar é totalmente voluntária e não trará qualquer risco para si. Pode recusar-se a participar, sem qualquer prejuízo. Ao consentir participar não estará a perder qualquer direito legal que lhe é devido.

Não haverá qualquer custo monetário para si, assim como, qualquer tipo de remuneração pela sua participação.

Somente as pesquisadoras terão acesso aos dados. Será garantido o seu anonimato uma vez que não será utilizado o seu nome ou qualquer dado que o possa identificar em qualquer fase da pesquisa, e em possíveis publicações científicas resultantes deste estudo.

O formulário estará disponível para preenchimento até dia x do mês x de 2024, agradecendo desde já a sua colaboração.

Declaro ter lido e compreendido este documento. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e para efeitos de publicação, e nas garantias de confidencialidade que me são dadas pela investigadora.