



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**

**LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO PESSOAL COMO  
MEDIDA DE RETENÇÃO DE TALENTOS: ESTUDO DE CASO  
EMPRESA WANDA COM.**

**AUTOR: ELISEU CARLOS CAMASSETTE**

**DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PhD**

**HUAMBO, 2025**

# **A Influência do Desenvolvimento Pessoal Como Medida de Retenção de Talentos: Estudo de Caso Empresa Wanda Com.**

**Eliseu Carlos Camassete<sup>1</sup>**

**ISPSN**

## **RESUMO**

Este estudo procurou investigar a relação entre o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e a retenção de talentos nas organizações, focando no desenvolvimento pessoal como medida sustentável para se poder reter e atrair talentos dentro da organização. O estudo foi conduzido com os objectivos de identificar os principais factores que influenciam a permanência dos colaboradores, assim como avaliar a eficácia dos benefícios oferecidos, bem como compreender o impacto do reconhecimento e do desenvolvimento profissional na retenção de talentos. Tendo como problema quais estratégias de retenção de talentos são mais eficazes para garantir o engajamento e a permanência dos colaboradores em uma organização? Para tal adoptou-se uma abordagem metodológica mista (qualitativa e quantitativa), com base em revisão bibliográfica e aplicação de questionários aos 8 colaboradores da empresa Wanda com Lda, os resultados indicam que estratégias eficazes de reconhecimento e desenvolvimento pessoal são fundamentais para reduzir a rotatividade e promover um ambiente organizacional saudável e produtivo. O estudo visou também analisar a influência do desenvolvimento pessoal no contexto organizacional, destacando o papel dos benefícios, do reconhecimento e da promoção do crescimento individual. Em conformidade com o estudo conclui-se que o desenvolvimento pessoal e o reconhecimento influenciam, na permanência do funcionário dentro da organização.

**Palavras-Chave: Retenção de Talentos. Desenvolvimento pessoal. Reconhecimento. Benefícios Organizacionais.**

## **ABSTRACT**

This study sought to investigate the relationship between employee personal development and talent retention in organizations, focusing on personal development as a sustainable measure to retain and attract talent within the organization. The study aimed to identify the main factors that influence employee retention, evaluate the effectiveness of benefits offered, and understand the impact of recognition and professional development on talent retention. Considering the question of which talent retention strategies are most effective in ensuring employee engagement and retention within an organization, a mixed methodological approach (qualitative and quantitative) was adopted, based on a literature review and questionnaires administered to eight employees of Wanda.com Ltda. The results indicate that effective recognition and personal development strategies are essential to reduce turnover and promote a healthy and productive organizational environment. The study also aimed to analyze the influence of personal development in the organizational context, highlighting the role of benefits, recognition, and the promotion of individual growth. The study concludes that personal development and recognition influence employee retention within the organization.

**Keywords: Talent Retention. Personal Development. Recognition. Organizational Benefits.**

---

<sup>1</sup> Estudante do 4º ano do curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, no ano lectivo 2025.

# 1. INTRODUÇÃO

No cenário actual apostar na capacitação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores concorre como peça chave, empresas com essa visão tendem a investir no seu pessoal e criar vínculos que podem facilitar e influenciar de forma directa na retenção de talentos, e desta forma fortificar seu capital humano e se diferenciar de seus concorrentes. Este diferencial faz com que talentos sejam atraídos e mantidos na organização.

A retenção de talentos é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações no mundo corporativo actual. Embora o termo seja bastante conhecido, ainda é possível identificar no mercado nacional, particularmente na Província do Huambo empresas que não se preocupam em desenvolver estratégias para manter e reter seus talentos.

Segundo Chiavenato (2014), "as pessoas constituem o mais valioso património de uma organização, pois são elas que fazem a diferença nos resultados e no desempenho empresarial". Dessa forma, a capacidade de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados se tornou um factor crítico para o sucesso organizacional.

A relevância do estudo está directamente relacionada ao tema "a influência do desenvolvimento pessoal como medida de retenção de talentos" por ser uma medida fundamentalmente para a valorização do capital humano bem como para o desenvolvimento organizacional.

A escolha deste tema justifica-se pelo facto do cenário actual exigir constantes transformações diante das inovações tecnológicas o que vai influenciando a ampliação do mercado de trabalho e isto requer maior rigor por parte dos profissionais, para se adaptarem as estas mudanças, ainda mais para uma empresa que actua no sector tecnológico e de formação profissional como no caso da empresa em estudo, além disso, a realização deste estudo, insere-se no cumprimento de um dos requisitos fundamentais para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente.

O presente artigo levantou as seguintes perguntas de investigação: O que diz a literatura sobre a influência do desenvolvimento pessoal na retenção de talentos? Quais estratégias de retenção de talentos são mais eficazes para garantir o engajamento e a permanência dos colaboradores? Como a implementação de programas de formação pode contribuir para a retenção de talentos?

Para dar resposta a estas questões propusemo-nos em buscar analisar as estratégias de retenção de talentos utilizadas pela empresa Wanda Com Lda, focando nos benefícios, reconhecimento e desenvolvimento profissional, com isto estabeleceu-se o seguinte objectivo geral: Compreender quais práticas são mais eficientes para manter os colaboradores motivados e alinhados aos objectivos organizacionais. Para dar suporte ao objectivo geral, estabeleceram-se os seguintes objectivos específicos: identificar os principais factores que influenciam a permanência dos colaboradores, avaliar a eficácia dos benefícios oferecidos, bem como compreender o impacto do reconhecimento e do desenvolvimento profissional na retenção de talentos.

A metodologia adoptada é de natureza exploratória, com abordagem mista. A colecta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, aplicado a uma amostra de 8 funcionários da Empresa Wanda Com Lda. A análise dos dados foi feita utilizando técnicas estatísticas para os dados quantitativos e análise de conteúdo para os dados qualitativos. A questão central da pesquisa é: como o desenvolvimento pessoal influencia o desempenho dos colaboradores para retenção de talentos?

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente introdução que contextualiza a relevância do tema no cenário organizacional, apresenta o problema central, questões de investigação, justificativa da pesquisa, além de estabelecer os objectivos gerais e específicos da investigação; segue-se o referencial teórico, divididos em tópicos que abordam os conceitos de desenvolvimento pessoal como medida de retenção de talentos, incluindo a influência do desenvolvimento pessoal na retenção de talentos, a formação como estratégia de retenção de talentos, e engajamento dos colaboradores, sempre sustentada por autores convergentes e críticos que enriquecem a abordagem reflexiva.

Instrumentos utilizados e procedimentos de colecta e tratamento dos dados, justificados com respaldo teórico adequado; os resultados e discussão apresentam os dados coletados em narrativas, e anexados os inquéritos respondidos pelos funcionários; as considerações finais retomam os objectivos da pesquisa, e apresentam recomendações práticas e teóricas, sugerindo também caminhos para estudos futuros e possíveis melhorias organizacionais; por fim, a estrutura se encerra com as referências bibliográficas que sustentam o embasamento teórico do estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Conceito: Desenvolvimento Pessoal e Retenção de Talentos**

O desenvolvimento pessoal como elemento estratégico nas organizações. Chiavenato afirma que “o desenvolvimento das pessoas é um investimento que gera retorno em produtividade, inovação e comprometimento” (CHIAVENATO, 2014), enquanto Robbins destaca que “o crescimento individual está diretamente ligado à motivação e à percepção de justiça organizacional” (ROBBINS, 2018). Ambos autores reconhecem que o estímulo ao aprendizado, à autonomia e ao reconhecimento fortalece o vínculo entre colaborador e organização, promovendo ambientes mais saudáveis e produtivos.

Por outro lado, José Pontes (2013) e Joel Dutra (2016) apresentam perspectivas distintas sobre o papel do desenvolvimento pessoal. Pontes defende que “o crescimento do indivíduo deve estar subordinado às exigências do papel profissional que ocupa” (PONTES, 2013), priorizando a adequação funcional e a estabilidade organizacional. Em contraste, Dutra propõe que “o desenvolvimento deve respeitar os interesses e valores do colaborador, promovendo protagonismo e mobilidade” (DUTRA, 2016). Assim, enquanto Pontes valoriza a estrutura e o controle, Dutra enfatiza a liberdade e a construção de sentido, revelando um conceito sobre como o desenvolvimento deve ser conduzido nas organizações.

No que diz respeito à retenção de talentos, Chiavenato (2014) e Dutra (2016) afirmam que a valorização do capital humano é essencial para manter profissionais qualificados. Chiavenato destaca que “a retenção está diretamente ligada à motivação, ao reconhecimento e às oportunidades de crescimento” (CHIAVENATO, 2014, p. 59), enquanto Dutra complementa que “a permanência do talento depende da capacidade da organização em oferecer trajetórias significativas e alinhadas aos valores individuais” (DUTRA, 2016, p. 83). Ambos reforçam que a retenção não se limita a recompensas financeiras, mas envolve respeito, desenvolvimento e propósito.

Em contrapartida, Robbins (2018) e Pontes (2013) apresentam visões sobre os fatores que influenciam a retenção. Robbins argumenta que “a percepção de justiça e a cultura organizacional são determinantes para a permanência dos colaboradores” (ROBBINS, 2018, p. 115), valorizando aspectos subjetivos e relacionais. Já Pontes sustenta que “a retenção está mais relacionada à clareza de papéis e à estabilidade funcional do que à flexibilidade ou à cultura” (PONTES, 2013, p. 61). Dessa forma, Robbins prioriza o ambiente emocional e

simbólico, enquanto Pontes foca na estrutura formal e funcional, evidenciando os mecanismos que sustentam a permanência dos talentos.

## **2.2. A Influência do Desenvolvimento Pessoal na Retenção de Talentos**

O desenvolvimento pessoal tem sido amplamente reconhecido como um fator estratégico na gestão contemporânea de pessoas. Em ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos, a valorização do colaborador como sujeito ativo de sua trajetória profissional tornou-se essencial. Segundo Chiavenato (2014), “o desenvolvimento das pessoas é um investimento que gera retorno em produtividade, inovação e comprometimento” (p. 41), evidenciando que o crescimento individual está diretamente ligado à sustentabilidade organizacional.

Complementarmente, Robbins (2018) destaca que o desenvolvimento pessoal influencia a motivação intrínseca e a percepção de justiça organizacional. Para o autor, colaboradores que percebem oportunidades reais de crescimento tendem a permanecer mais tempo e a contribuir com maior intensidade. Como ele afirma: “a satisfação no trabalho está fortemente associada à possibilidade de crescimento e à valorização das competências individuais” (ROBBINS, 2018, p. 112). Essa visão reforça a ideia de que ambientes que promovem aprendizado contínuo e reconhecimento favorecem vínculos duradouros.

Por outro lado, há abordagens que relativizam o protagonismo individual no processo de desenvolvimento. Pontes (2013), por exemplo, defende que o crescimento do colaborador deve estar subordinado às exigências dos papéis profissionais previamente definidos. Em suas palavras: “o desenvolvimento pessoal deve ocorrer dentro dos limites da função, respeitando os objetivos organizacionais e evitando desvios de foco” (PONTES, 2013, p. 58). Essa perspectiva, embora funcional, pode restringir a autonomia e a criatividade dos profissionais.

Em contrapartida, Dutra (2016) propõe uma abordagem mais humanizada e estratégica. Para ele, “o desenvolvimento deve respeitar os interesses, valores e trajetórias dos colaboradores, promovendo protagonismo e mobilidade” (p. 75). Dutra argumenta que a retenção de talentos ocorre quando há espaço para escolhas e construção de sentido no trabalho. Assim, enquanto Pontes prioriza a estrutura e o controle, Dutra valoriza a liberdade e a personalização, revelando uma divergência conceitual significativa.

Silvério (2017), por sua vez, conclui que práticas voltadas à aprendizagem e ao compromisso organizacional influenciam positivamente a retenção de talentos. Em abordagem indireta, a autora sugere que o desenvolvimento pessoal fortalece as capacidades dinâmicas dos profissionais, ampliando sua adaptação e contribuindo para a inovação institucional. Essa perspectiva reforça a importância de políticas que promovem o protagonismo e a evolução contínua.

Além disso, o desenvolvimento pessoal não se limita a treinamentos técnicos. Ele envolve também o fortalecimento de competências socioemocionais, como inteligência emocional, comunicação assertiva e empatia. (GOLEMAN, 1995) já alertava que “as empresas que ignoram a inteligência emocional correm o risco de perder seus melhores talentos” (p. 160), antecipando uma tendência que hoje é amplamente reconhecida nas práticas de gestão humanizada.

Diante disso, torna-se evidente que a retenção de talentos exige mais do que pacotes salariais atrativos. Ela demanda uma cultura organizacional que valorize o ser humano em sua integralidade, oferecendo oportunidades reais de crescimento, escuta activa e reconhecimento. Como sintetiza Dutra (2016): “a retenção não é um fim em si, mas uma consequência da construção de vínculos significativos entre pessoas e organizações” (p. 83).

### **2.3. Formação como Estratégia de Retenção de Talentos**

A retenção de talentos é um dos pilares da sustentabilidade organizacional, especialmente em contextos marcados por alta rotatividade e escassez de profissionais qualificados. Nesse cenário, os programas de formação surgem como instrumentos estratégicos que não apenas desenvolvem competências, mas também fortalecem o vínculo entre colaborador e empresa. Como destaca Chiavenato (2014), “as pessoas permanecem nas organizações quando percebem que estão crescendo e sendo valorizadas” (p. 41).

Autores ao afirmar que o investimento em formação contribui diretamente para o engajamento e a permanência dos profissionais. Dutra (2016) defende que “o desenvolvimento contínuo é uma das formas mais eficazes de demonstrar ao colaborador que ele é parte estratégica da organização” (p. 75). Robbins (2018), por sua vez, complementa que “a satisfação no trabalho está fortemente associada à percepção de oportunidades reais de crescimento” (p. 112). Ambos reforçam que a formação não é apenas uma ferramenta técnica, mas um sinal de reconhecimento e confiança.

Por outro lado, há autores que relativizam o impacto da formação na retenção. José Pontes (2013) argumenta que “a permanência está mais relacionada à estabilidade funcional e à clareza de papéis do que à flexibilidade ou à capacitação contínua” (p. 61). Essa visão, embora válida em contextos mais tradicionais, pode limitar o protagonismo dos colaboradores e reduzir sua motivação para permanecer. Em contrapartida, a literatura contemporânea aponta que a retenção exige mais do que estrutura exige investimento humano.

Outro fator relevante é a atração de novos talentos. Empresas que investem em formação são vistas como ambientes propícios ao crescimento, o que aumenta sua atratividade no mercado. Como afirma Chiavenato (2014), “organizações que promovem o desenvolvimento pessoal e profissional tornam-se naturalmente mais desejadas pelos profissionais qualificados” (p. 59). Essa citação direta e curta sintetiza o poder da formação como diferencial competitivo.

Em síntese, a formação é uma estratégia multifacetada que atua sobre o desempenho, a motivação, o clima organizacional e a identidade profissional. Como sintetiza Dutra (2016): “a retenção não é um fim em si, mas uma consequência da construção de vínculos significativos entre pessoas e organizações” (p. 83). Investir em formação é, portanto, investir em vínculos duradouros.

#### **2.4 Estratégias de Retenção de Talentos: Influência no Engajamento e na Permanência**

A retenção de talentos é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações modernas, especialmente em contextos marcados por alta competitividade, transformação digital e mudanças nas expectativas dos profissionais. Para além de salários e benefícios, o que mantém um colaborador engajado e disposto a permanecer é a qualidade das relações, o sentido atribuído ao trabalho e as oportunidades de crescimento. Como afirma Chiavenato (2014), “reter talentos é mais do que manter pessoas; é conservar competências, conhecimentos e atitudes que fazem a diferença” (p. 59).

Nesse sentido, autores como Chiavenato e Dutra, ao destacar que o desenvolvimento pessoal é uma das estratégias mais eficazes para garantir a permanência dos colaboradores. Chiavenato (2014) defende que “a valorização do capital humano por meio de treinamentos, reconhecimento e planos de carreira é essencial para manter os profissionais motivados e comprometidos” (p. 41). Dutra (2016), por sua vez, complementa que “a retenção ocorre quando o colaborador percebe que sua trajetória está sendo respeitada e que há espaço para

escolhas e mobilidade” (p. 83). Ambos reforçam que o engajamento nasce da construção de vínculos significativos entre o indivíduo e a organização.

Por outro lado, à centralidade do desenvolvimento pessoal como estratégia de retenção. Pontes (2013) adota uma visão mais funcionalista, ao afirmar que “a permanência do colaborador está mais relacionada à clareza de papéis e à estabilidade estrutural do que à flexibilidade ou à cultura organizacional” (p. 61). Robbins (2018), embora reconheça a importância da cultura, também enfatiza que “a percepção de justiça e a consistência nas políticas internas são fatores decisivos para a retenção” (p. 115). Assim, enquanto Chiavenato e Dutra priorizam o protagonismo e a personalização, Pontes e Robbins valorizam a estrutura e a previsibilidade.

Além do desenvolvimento pessoal, o reconhecimento é apontado como uma estratégia poderosa de retenção. Segundo Robbins (2018), “colaboradores que se sentem valorizados tendem a apresentar níveis mais altos de engajamento e menor intenção de desligamento” (p. 112). Essa citação curta reforça a ideia de que o reconhecimento não precisa ser complexo ou formal um elogio sincero, uma menção em reunião ou um agradecimento público podem ter efeitos significativos na motivação.

Complementarmente, a literatura recente destaca a importância das entrevistas de permanência como ferramenta de escuta activa. De acordo com (CHEROBINI, ZONATTO, & HOLLVEG, 2025), “as entrevistas de permanência permitem compreender, em tempo real, o que os colaboradores valorizam, o que os motiva e o que pode levá-los a sair. Essa prática, quando bem conduzida, transforma-se em um instrumento estratégico de retenção” (p. 28). Essa citação longa evidencia que ouvir o colaborador antes que ele decida sair é uma forma inteligente de antecipar problemas e fortalecer vínculos.

Outra estratégia eficaz é a construção de uma proposta de valor ao empregado (EVP) claro e coerente. (BOCK, 2015), ex-VP de Pessoas do Google, afirma que “dar autonomia, propósito e oportunidades de crescimento é o que mantém os talentos motivados e fiéis à organização” (p. 112). A EVP deve refletir não apenas os benefícios tangíveis, mas também os valores, a cultura e o propósito institucional, criando uma identidade que atraia e retenha profissionais alinhados.

Além disso, a flexibilidade e a qualidade de vida têm ganhado destaque como fatores decisivos na retenção. (SILVÉRIO, 2017) conclui que “a retenção de talentos está diretamente

relacionada à capacidade da organização em oferecer equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como em promover ambientes saudáveis e colaborativos” (p. 67). Essa abordagem indireta reforça que o bem-estar não é um luxo, mas uma necessidade estratégica.

Em síntese, as estratégias mais eficazes de retenção são aquelas que reconhecem o colaborador como sujeito integral, capaz de aprender, contribuir e evoluir. Como sintetiza Dutra (2016): “a retenção não é um fim em si, mas uma consequência da construção de vínculos significativos entre pessoas e organizações” (p. 83). O engajamento, portanto, nasce da coerência entre discurso e prática, da escuta ativa e da valorização contínua.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo foi desenvolvido com o objectivo de analisar como o investimento no desenvolvimento pessoal influencia a retenção de talentos na empresa Wanda Com, com foco nos benefícios organizacionais, reconhecimento e desenvolvimento profissional.

Para execução da presente investigação delineou-se um percurso metodológico alinhado aos princípios científicos de investigação, garantindo fiabilidade e validade às conclusões, utilizando metodologia mista, fez-se um estudo de caso na empresa wanda com, localizada no Município sede do Huambo, a mesma pesquisa foi elaborada com base na pesquisa teórica, para que melhor pudessem ser alcançados os objectivos propostos.

A População -alvo desta investigação compreende o conjunto de colaboradores da empresa wanda com, que inclui, pessoal técnico administrativo, instrutores e auxiliar de limpeza.

Utilizou-se uma amostra não probabilística de conveniência, constituída por 8 colaboradores, que de forma livre apresentaram disponibilidade para a realização do estudo.

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

De acordo com Gil (2008), quanto à sua finalidade, a pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois, visa gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos, com aplicação prática imediata. Neste caso, o problema de investigação está centrado na empresa Wanda Com, sendo, portanto, uma pesquisa que busca melhorias na gestão de pessoas com foco na retenção de talentos.

Quanto à abordagem do problema, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, complementada com dados quantitativos (Minayo, 2001). A abordagem qualitativa permitiu compreender as percepções dos colaboradores quanto às práticas de desenvolvimento pessoal e reconhecimento, enquanto os dados quantitativos auxiliaram na sistematização das

tendências e frequências observadas, caracterizando, assim, uma pesquisa quali-quantitativa (Creswell, 2010).

### **3.2 Procedimentos Técnicos**

Para a colecta e análise de dados, foram adoptados os seguintes procedimentos técnicos, conforme a classificação de Marconi e Lakatos (2009):

**Pesquisa bibliográfica:** A base teórica do trabalho foi construída a partir da revisão de fontes académicas como livros, artigos científicos, dissertações e publicações eletrónicas confiáveis. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2008), é fundamental para compreender e contextualizar o estado da arte sobre temas como desenvolvimento pessoal, reconhecimento e retenção de talentos, e assim embasar teoricamente a análise do estudo de caso.

**Estudo de caso:** A presente pesquisa destina-se ao estudo feito na Empresa Wanda com Lda, no Município do Huambo, e participaram no presente estudo oito (8) funcionários que pertencem a diferentes sectores operacionais, incluindo auxiliar de limpeza bem como instrutores de formação.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é apropriado quando se deseja investigar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real.

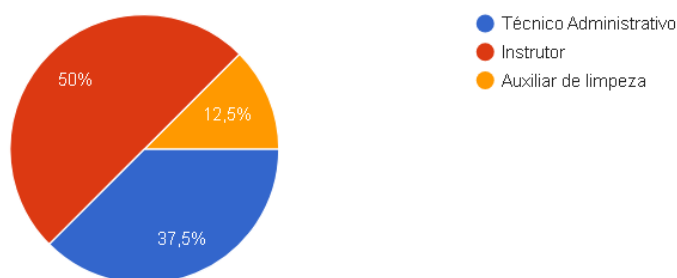
**Questionário estruturado:** Foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, construído por intermédio de um formulário online, este instrumento possibilitou a análise quantitativa da percepção dos colaboradores sobre as práticas de desenvolvimento e reconhecimento da empresa, os resultados foram traduzidos em gráficos em forma de imagem por via de uma captura de ecrã e de seguida aplicados ao presente artigo com as respetivas legendas.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção apresenta e discute os dados obtidos por meio do questionário aplicado a 8 colaboradores da empresa Wanda com Lda, no Município do Huambo. A análise é feita à luz dos autores citados no referencial teórico, buscando compreender o papel do desenvolvimento pessoal como medida de retenção de talentos, conforme os objetivos do estudo. 1. Caracterização dos Respondentes A amostra foi composta por 2 mulheres (25,%) e 6 homens (75%), o que revela uma predominância do sexo masculino no local de trabalho estudado. Em conformidade com os inquiridos no que diz respeito ao tempo de trabalho, demonstra que a maior parte dos colaboradores possui considerável tempo de experiência no ambiente laboral, o que pode influenciar na forma como percebem as condições de trabalho, sendo que todos estão a mais de 2 anos na mesma organização.

### Cargo/Função

8 respostas

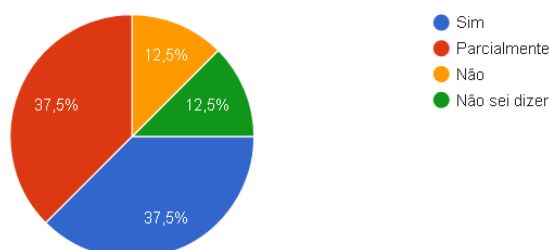


A predominância do cargo de Instrutor (50%) entre os respondentes revela uma concentração funcional voltada à atividade-fim da instituição, sugerindo que a amostra contempla maioritariamente profissionais ligados à execução directa dos serviços formativos. Essa configuração pode indicar uma valorização institucional da actuação pedagógica, em detrimento de funções administrativas ou operacionais, como evidenciado pela menor representatividade dos Técnicos Administrativos (37,5%) e Auxiliares de Limpeza (12,5%).

Ao confrontar esses dados com a literatura de Gestão de Recursos Humanos, especialmente os estudos de (CHIAVENATO, 2009), sobre estrutura organizacional e alocação de talentos, observa-se que a distribuição funcional reflete uma lógica de priorização estratégica. Segundo o autor, “a estrutura organizacional deve ser desenhada conforme os objectivos da organização e o perfil das atividades essenciais” o que, neste caso, parece se confirmar pela centralidade dos instrutores.

### 2.O investimento da Wanda Com em desenvolvimento pessoal é suficiente para reter talentos?

8 respostas



Fonte - elaborado pelo autor

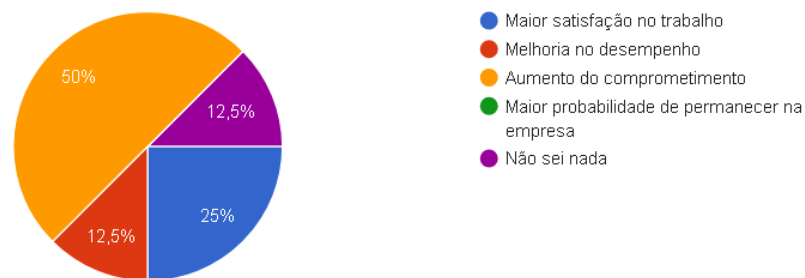
Os dados revelam uma distribuição equilibrada entre os que consideram o investimento insuficiente (37,5%) e os que o julgam parcialmente eficaz (37,5%), enquanto apenas 12,5% o

consideram plenamente suficiente. Essa configuração sugere uma percepção ambígua por parte dos colaboradores quanto à efetividade das ações de desenvolvimento pessoal como estratégia de retenção.

Essa ambivalência pode ser interpretada à luz da teoria da motivação e do comprometimento organizacional. Segundo Chiavenato (2009), “a retenção de talentos não depende apenas da oferta de treinamentos, mas da percepção de valorização, crescimento e reconhecimento contínuo”. Ou seja, o investimento técnico pode existir, mas sua eficácia depende da forma como é percebido e experienciado pelos colaboradores.

3. Em sua opinião, qual é o principal impacto dos programas de desenvolvimento pessoal na Wanda Com?

8 respostas



Fonte - elaborado pelo autor

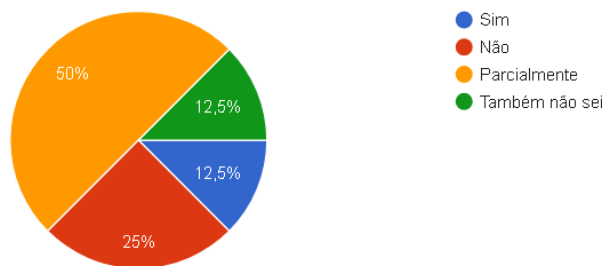
A maioria dos respondentes (50%) aponta que o principal impacto dos programas de desenvolvimento pessoal é o aumento da probabilidade de permanência na empresa. Esse dado reforça a ideia de que tais iniciativas contribuem diretamente para a retenção de talentos, alinhando-se à perspectiva de Gil (2010), que afirma que “o desenvolvimento contínuo é um dos factores que mais influenciam a decisão do colaborador de permanecer na organização”.

A segunda resposta mais frequente (25%) indica maior satisfação no trabalho, o que evidencia que os programas também actuam como promotores de bem-estar e engajamento. As respostas menos frequentes aumento do comprometimento (12,5%) e melhoria no desempenho (12,5%) embora minoritárias, apontam para impactos mais profundos e estratégicos. Segundo Chiavenato (2009), o comprometimento é um indicador de maturidade organizacional, enquanto o desempenho está diretamente ligado à eficácia dos processos de capacitação.

A ausência de respostas na categoria “Não sei nada” sugere que os colaboradores têm clareza sobre os efeitos dos programas, o que pode ser interpretado como resultado de uma comunicação interna eficaz ou de experiências concretas com as ações de desenvolvimento.

Ao cruzar esses dados com os gráficos anteriores, percebe-se uma coerência entre a percepção de acesso aos programas (87,5% afirmam que existem), a avaliação parcial de sua eficácia para retenção (apenas 12,5% consideram suficiente) e o reconhecimento de impactos positivos na permanência e satisfação. Essa triangulação revela que, embora os programas sejam valorizados, ainda há espaço para aprimorar sua profundidade, personalização e alinhamento estratégico.

4.O desenvolvimento pessoal influencia sua motivação para permanecer na Wanda Com  
8 respostas



Fonte - elaborado pelo autor

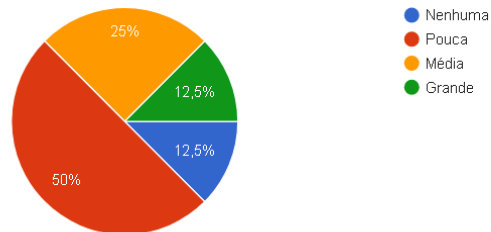
A maioria dos respondentes (50%) afirma que o desenvolvimento pessoal influencia parcialmente sua motivação para permanecer na empresa, enquanto 25% dizem que não há influência, 12,5% reconhecem influência directa e outros 12,5% não souberam opinar. Essa distribuição revela uma percepção moderada quanto ao impacto motivacional dos programas, sugerindo que, embora presentes, tais ações não são plenamente eficazes em gerar engajamento profundo.

A presença de 25% de respostas negativas (“Não”) também merece atenção, pois pode sinalizar uma desconexão entre os objetivos institucionais e as percepções dos profissionais. Essa lacuna pode ser explicada por fatores como ausência de acompanhamento, falta de reconhecimento ou baixa aplicabilidade prática dos conteúdos ofertados elementos discutidos por Boog (2007), que defende que “o desenvolvimento só gera impacto quando é percebido como útil, relevante e transformador”. A resposta “Também não sei” (12,5%) reforça a hipótese de que há falhas na comunicação institucional ou na clareza dos objetivos dos programas. Isso

sugere a necessidade de maior transparência, escuta activa e envolvimento dos colaboradores na construção das acções de capacitação.

6. Em que medida o desenvolvimento pessoal contribuiu para o seu desempenho profissional?

8 respostas



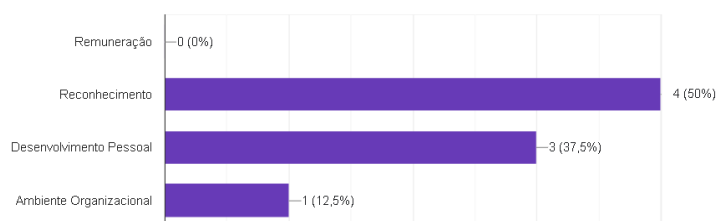
Fonte - elaborado pelo autor

A maioria dos respondentes (50%) considera que o desenvolvimento pessoal teve grande contribuição para seu desempenho profissional, enquanto 25% apontam contribuição média. Esses dados indicam que os programas oferecidos pela Wanda Com são percebidos como relevantes para a melhoria da performance individual, o que reforça sua função estratégica na gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2009), “o desempenho é resultado da interação entre competências individuais e estímulos organizacionais”. Nesse sentido, os programas de desenvolvimento pessoal parecem atuar como catalisadores de competências, promovendo não apenas conhecimento técnico, mas também habilidades comportamentais e atitudes alinhadas aos objetivos institucionais. Por outro lado, 25% dos respondentes indicam pouca ou nenhuma contribuição, o que sugere que os programas não são igualmente eficazes para todos os colaboradores. Essa disparidade pode estar relacionada à falta de personalização das ações formativas, à ausência de acompanhamento ou à desconexão entre os conteúdos ofertados e as demandas reais das funções exercidas aspectos discutidos por Boog (2007), que defende que “o desenvolvimento deve ser contextualizado e orientado para resultados concretos”.

7. Quais fatores você considera mais importantes para sua permanência na empresa?

8 respostas



Fonte - elaborado pelo autor

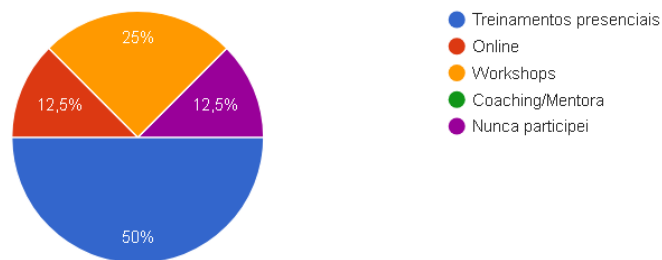
O fator mais valorizado pelos colaboradores da Wanda Com é o reconhecimento (50%), seguido pelo desenvolvimento pessoal (37,5%) e, em menor escala, pelo ambiente organizacional (12,5%). Curiosamente, a remuneração não foi apontada por nenhum dos respondentes como fator determinante para a permanência, o que revela uma cultura organizacional orientada por valores intangíveis e relacionais.

O destaque do desenvolvimento pessoal como segundo fator mais relevante confirma os achados dos gráficos anteriores, nos quais os programas foram associados à motivação, desempenho e oportunidades de carreira. Essa convergência aponta para uma percepção positiva dos colaboradores quanto à capacidade da empresa de promover crescimento e aprendizado contínuos elementos fundamentais para a retenção de talentos, conforme defendido por Gil (2010).

A baixa valorização do ambiente organizacional (12,5%) pode indicar que, embora presente, esse fator não é percebido como diferencial competitivo. Isso sugere que a empresa pode investir mais em ações voltadas à melhoria do clima, à integração interdepartamental e à promoção de relações profissionais mais humanizados.

8.Qual é o principal formato dos programas de desenvolvimento pessoal oferecidos?

8 respostas



Fonte - elaborado pelo autor

A maioria dos respondentes (50%) aponta os treinamentos presenciais como principal formato dos programas de desenvolvimento pessoal, enquanto 12,5% mencionam formatos online e workshops. Já 25% afirmam nunca ter participado de tais programas, e nenhum colaborador indicou ter vivenciado ações de coaching ou mentoria.

Esse resultado revela uma preferência institucional por abordagens tradicionais e presenciais, o que pode estar relacionado à cultura organizacional, à infraestrutura disponível ou ao perfil dos colaboradores. Segundo Gil (2010), “a escolha do formato de capacitação deve

considerar não apenas os objetivos do programa, mas também o estilo de aprendizagem dos participantes e o contexto organizacional”.

A baixa representatividade dos formatos online e a ausência de coaching/mentoria sugerem uma limitação na diversidade metodológica dos programas, o que pode impactar negativamente a personalização e a efetividade das ações. Marras (2017) destaca que “a variedade de formatos é essencial para atender diferentes perfis e promover aprendizagem significativa”, especialmente em ambientes que buscam inovação e retenção de talentos.

O dado de que 25% dos colaboradores nunca participaram de programas de desenvolvimento também merece atenção, pois reforça a necessidade de ampliar o acesso, comunicar melhor as oportunidades e garantir equidade na oferta. Essa lacuna pode estar relacionada a barreiras institucionais, falta de divulgação ou ausência de estímulo por parte da liderança elementos que devem ser investigados com profundidade.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como propósito compreender a influência do desenvolvimento pessoal como medida de retenção de talentos, tomando como referência a empresa Wanda Com Lda. A investigação partiu de questões centrais como: *Quais estratégias de retenção de talentos são mais eficazes para garantir o engajamento e a permanência dos colaboradores?* e *Como a implementação de programas de formação pode contribuir para a retenção de talentos?*

A análise dos dados obtidos por meio de questionários aplicados aos colaboradores revelou que o desenvolvimento pessoal, aliado ao reconhecimento e à oferta de benefícios organizacionais, exerce papel significativo na permanência dos profissionais. A maioria dos participantes reconheceu que os programas de capacitação influenciam positivamente sua motivação, desempenho e percepção de oportunidades de carreira, ainda que parte dos colaboradores tenha apontado limitações quanto à eficácia e abrangência dessas ações.

Dessa forma, os objetivos do estudo foram alcançados, confirmando a pressuposto de que o investimento contínuo no crescimento individual contribui para a retenção de talentos. As estratégias que mais se destacaram foram o reconhecimento institucional, a valorização das competências e a oferta de treinamentos presenciais, embora se identifique a necessidade de diversificação metodológica e maior equidade no acesso às oportunidades de desenvolvimento.

Recomenda-se que a empresa amplie a variedade dos formatos de capacitação, incluindo ações de mentoria, coaching e formação online, além de fortalecer a comunicação interna sobre os programas existentes. Sugere-se também a implementação de mecanismos de avaliação de impacto, como entrevistas de permanência e indicadores de desempenho, para garantir maior alinhamento entre as ações formativas e as reais necessidades dos colaboradores.

Para trabalhos futuros, propõe-se a ampliação da amostra e a inclusão de outras empresas do sector, permitindo uma análise comparativa mais robusta sobre práticas de retenção de talentos em contextos organizacionais diversos. Além disso, seria pertinente investigar a relação entre clima organizacional, saúde emocional e desenvolvimento pessoal, aprofundando a compreensão sobre os fatores intangíveis que influenciam a permanência dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOCK, L. (2015). *Um Novo Jeito de Trabalhar*. São Paulo: Sextante.
- BOOG, G. (2007). *Educação corporativa: ferramentas para gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- CHEROBINI, N., ZONATTO, P. A., & HOLLVEG, S. D. (2025). Análise dos fatores de influência na retenção de talentos. *Revista Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação*, (pp. 24–35).
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- DUTRA, J. S. (2012). *Gestão por competências: um modelo avançado para gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- DUTRA, J. S. (2016). *Gestão por Competências: um modelo avançado para a gestão de pessoas* (4º ed.). São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (2010). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- GOLEMAN, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- MARRAS, J. P. (2017). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico* (14º ed.). São Paulo: Atlas.
- PONTES, J. (2013). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais* (2º ed.). São Paulo: Atlas.
- ROBBINS, S. P. (2018). *Comportamento Organizacional* (18 ed.). São Paulo: Pearson.
- SILVÉRIO, Z. M. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. Instituto Superior de Gestão.

## APÊNDICE A

### Questionário aplicado aos colaboradores da empresa Wanda Com Lda.

Cargo/Função

Técnico Administrativo

Instrutor

Auxiliar de limpeza

Outro:

1. A empresa Wanda Com oferece programas de desenvolvimento pessoal aos colaboradores?

- Sim
- Não
- Outro:

2.O investimento da Wanda Com em desenvolvimento pessoal é suficiente para reter talentos?

- Sim
- Parcialmente
- Não
- Outro:

3.Em sua opinião, qual é o principal impacto dos programas de desenvolvimento pessoal na Wanda Com?

- Maior satisfação no trabalho
- Melhoria no desempenho
- Aumento do comprometimento
- Maior probabilidade de permanecer na empresa
- Outro:

4 .O desenvolvimento pessoal influencia sua motivação para permanecer na Wanda Com

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Outro:

5.Você considera que os programas ampliaram suas oportunidades de carreira dentro da Wanda Com?

- Sim

- Não
- Parcialmente
- Outro:

6. Em que medida o desenvolvimento pessoal contribuiu para o seu desempenho profissional?

- Nenhuma
- Pouca
- Média
- Grande
- Outro:

7. Quais fatores você considera mais importantes para sua permanência na empresa?

- Remuneração
- Reconhecimento
- Desenvolvimento Pessoal
- Ambiente Organizacional
- Outro:

8. Qual é o principal formato dos programas de desenvolvimento pessoal oferecidos?

Treinamentos presenciais

- Online
- Workshops
- Coaching/Mentora
- Outro:

9. Com que frequência os programas de desenvolvimento pessoal são disponibilizados?

- Mensal
- Trimestral
- Anual
- Outro:

## **APÊNDICE B**

### **Caracterização da empresa Wanda com Lda.**

A Wanda Com Lda foi fundada no dia 6 de Junho de 2015, pelo Eng.º Cilas Cauanda, na Província do Huambo, onde é sediada até ao momento e actua nos seguintes segmentos:

**Formação Profissional** – Oferta de cursos actualizados e estratégicos para o mercado de trabalho.

**Cyber Café** – Serviço de internet de alta velocidade com um ambiente seguro para estudos e trabalhos.

**Papelaria** – Comercialização de materiais escolares e de escritório com diversidade e acessibilidade, bem como serviços de cópias e impressão.

### **Missão**

Fornecer formações de qualidade, oferecer serviços eficientes de Cyber Café e disponibilizar soluções completas de papelaria, garantindo inovação e excelência no atendimento.

### **Visão**

Ser a principal referência nos sectores de formação profissional, conectividade digital e papelaria, impulsionando o desenvolvimento educacional e tecnológico.

### **Valores**

- Compromisso com a Qualidade
- Inovação e Tecnologia
- Valorização das Pessoas

### **5.1 Estrutura Organizacional**

A estrutura administrativa da Wanda Com é composta por uma Direcção Geral, apoiada por um Director Executivo, e divide-se em sectores operacionais especializados: Formação Profissional, Cyber Café, Papelaria e Administração e Finanças. Cada sector possui lideranças específicas e equipas dedicadas ao suporte técnico e atendimento ao cliente, conforme descrito no organograma organizacional.

### **5.2 Análise da Gama e Linha de Produtos e Segmentação de Mercado**

A Wanda Com define suas gamas de produtos com base em três grandes segmentos: formação profissional, serviços de Cyber Café e papelaria. Cada um desses segmentos é estruturado em linhas de produtos específicas, que visam atender públicos distintos com necessidades diversas, alinhando-se ao planeamento estratégico da empresa.

### **5.3 Gama de Produtos:**

Formação Profissional: cursos e treinamentos voltados à capacitação profissional.

Serviços de Cyber Café: acesso à internet, impressão, digitalização e suporte digital.

Papelaria: materiais escolares, itens de escritório e serviços de impressão.

### **5.4 Linhas de Produtos:**

- Formação Profissional
- Cursos de informática: básico, avançado, design gráfico e programação.
- Treinamentos empresariais: gestão, marketing e atendimento ao cliente.
- Workshops e palestras sobre tecnologia e inovação.
- Serviços de Cyber Café
- Acesso à internet de alta velocidade.
- Impressão e digitalização de documentos.
- Edição de textos e suporte técnico básico.
- Papelaria
- Materiais escolares: cadernos, lápis, canetas, mochilas.
- Materiais de escritório: pastas, grampeadores, agendas.