



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

O IMPACTO DA FORMAÇÃO CONTÍNUA NA RETENÇÃO DE
TALENTOS: HOSPITAL DR. WALTER STRANGWAY- CUITO/BIÉ

AUTOR: FRANCISCO TCHIKENGUE KASSINDA CHIPONGUE

ORIENTADOR: ELISEU CHIPACO, PhD

HUAMBO, 2025

O IMPACTO DA FORMAÇÃO CONTÍNUA NA RETENÇÃO DE TALENTOS: HOSPITAL DR. WALTER STRANGWAY

Francisco Tchikengue Kassinda Chipongue - ISPSN¹

RESUMO

A formação contínua é um fator determinante no desenvolvimento profissional, promovendo a aquisição de novos conhecimentos, competências e atitudes essenciais para o desempenho eficaz no ambiente organizacional. Este estudo tem como objetivo geral analisar o impacto da formação contínua na retenção de talentos no Hospital Dr. Walter Strangway. A investigação parte do seguinte problema: qual é a influência da formação contínua na retenção de talentos nesta instituição hospitalar? Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa, com recurso à observação participante e à aplicação de questionários a 73 colaboradores e gestores, num universo de 1.228 funcionários. Os resultados demonstram que a formação contínua contribui significativamente para o aumento da motivação, satisfação e valorização dos colaboradores, criando oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Verificou-se que estratégias como a oferta de programas de formação, o reconhecimento das competências adquiridas e a valorização do desempenho são fundamentais para a fidelização de talentos. Conclui-se, portanto, que investir em formação contínua é essencial para organizações que almejam um ambiente de trabalho mais motivador, produtivo e com menor rotatividade de profissionais qualificados.

Palavras-chave: Formação contínua, retenção de talentos, desenvolvimento profissional, motivação, valorização.

ABSTRACT

Continuous training is a key factor in professional development, promoting the acquisition of new knowledge, skills, and attitudes essential for effective performance in the organizational environment. This study aims to analyze the impact of continuous training on talent retention at Dr. Walter Strangway Hospital. The research is guided by the following question: what is the influence of continuous training on talent retention in this hospital institution? A mixed-method approach was adopted, combining participant observation and questionnaires administered to 73 employees and managers, within a total universe of 1,228 staff members. The results show that continuous training significantly contributes to increased motivation, job satisfaction, and employee appreciation, while creating opportunities for growth and professional development. It was found that strategies such as offering training programs, recognizing acquired competencies, and valuing employee performance are essential to retaining talented professionals. It is concluded that investing in continuous training is essential for organizations aiming to foster a more motivating, productive, and talent-retaining work environment.

Keywords: Continuous Training. Talent Retention. Professional Development. Motivation. Appreciation.

¹ Estudante do 4º ano no Curso em Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente no ano lectivo de 2024/2025

1. INTRODUÇÃO

No contexto actual, os colaboradores são considerados activos humanos essenciais nas organizações, pois possuem habilidades e conhecimentos fundamentais para enfrentar um ambiente empresarial cada vez mais complexo e dinâmico (Chiavenato, 2009, p. 2). Diante dessa realidade, este artigo investiga o impacto da formação contínua na retenção de talentos, por meio de um estudo de caso no Hospital Dr. Walter Strangway. Assim, acredita-se que a formação contínua, quando implementada de forma eficaz, não apenas aprimora as competências dos colaboradores, mas também contribui para o aumento da satisfação no trabalho, promovendo um ambiente organizacional inovador e adaptável. Por isso, surge o problema de pesquisa através de uma pergunta principal: de que forma a formação contínua pode contribuir para a retenção de talentos no Hospital Dr. Walter Strangway?

Com base nessa problemática, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar o impacto da formação contínua como estratégia para a retenção de talentos no Hospital Dr. Walter Strangway. Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: estudar como a formação contínua potencializa competências e atende às necessidades dos colaboradores; analisar a política de desenvolvimento de recursos humanos e seu papel na criação de vantagens competitivas e superação de desafios; compreender a importância da formação para a valorização do capital humano, especialmente em termos de motivação e satisfação. Além disso, as questões de investigação enfocam a percepção dos colaboradores acerca da relevância da formação contínua, seu impacto no desempenho e produtividade, bem como os efeitos da ausência dessa formação na decisão de permanecer ou deixar a organização.

A relevância desta pesquisa para o Hospital Dr. Walter Strangway é clara, pois garante o bom funcionamento, eficiência e qualidade dos serviços prestados, além de atender às exigências regulatórias e assegurar o uso adequado dos recursos. Dessa forma, investir na formação dos colaboradores eleva a satisfação e motivação, o que resulta em maior engajamento e menor rotatividade. Durante o estágio curricular no HWS, por exemplo, um episódio envolvendo a não compensação de horas extras gerou conflito entre colaboradores e o sector de recursos humanos. A subchefe do RH explicou que o pagamento segue regras específicas, e que colaboradores dispensados para estudo não têm direito a essas horas extras, para garantir a cobertura dos serviços. Por isso, o departamento de RH, que possui funções de

staff e responsabilidade de linha, deve investir em formações constantes para colaboradores e chefias, a fim de reduzir conflitos e assegurar uma gestão eficaz das relações de trabalho.

Para alcançar os objetivos propostos, este estudo de caso foi escolhido como método de pesquisa, com a coleta de dados realizada por meio de abordagem quantitativa via questionário aplicado a uma amostra probabilística aleatória simples dos colaboradores do HWS, totalizando 73 participantes. Além disso, a pesquisa utilizou a observação participante, técnica em que o pesquisador se envolve diretamente com o grupo, passando a fazer parte do objeto de estudo (Marconi, 2002 apud Maxwell, 2011, p. 39). Complementarmente, foi realizada pesquisa bibliográfica para fundamentar teoricamente o tema. O questionário permitiu a quantificação de dados sobre o fenômeno social estudado, possibilitando inferências e generalizações (Moreira, 2021, p. 14). A análise estatística dos dados coletados facilitou a interpretação dos resultados.

O artigo está estruturado em três capítulos: revisão da literatura sobre formação contínua e retenção de talentos; aprofundamento do estudo de caso no Hospital Dr. Walter Strangway; e, por fim, as conclusões gerais e sugestões para futuras pesquisas e práticas organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os principais conceitos relacionados à formação contínua e à retenção de talentos, fundamentando-se em autores clássicos e contemporâneos, e inclui a caracterização do Hospital Dr. Walter Strangway que é objeto de estudo desta pesquisa.

2.1 FORMAÇÃO CONTÍNUA

A formação é um processo que abrange o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para a prática profissional, incluindo competências interpessoais que facilitam a integração e o trabalho em equipe (Bilhim, 2009).

A formação contínua é reconhecida como um processo fundamental para o desenvolvimento das competências profissionais e para a adaptação dos colaboradores às constantes mudanças do ambiente organizacional. De acordo com Chiavenato (2009), o treinamento e o desenvolvimento são essenciais para maximizar o potencial dos

colaboradores, promovendo um ambiente produtivo e colaborativo. Essa ideia é corroborada por Drucker (1999), que enfatiza a necessidade de aprendizagem contínua como um elemento chave para a sustentabilidade das organizações modernas.

A gestão de recursos humanos deve, portanto, posicionar a formação contínua como uma estratégia alinhada aos objetivos organizacionais, identificando lacunas de habilidades e promovendo o desenvolvimento constante das equipes (Chiavenato, 2022). Além disso, autores contemporâneos, como Noe et al. (2017), defendem que o desenvolvimento do capital humano é uma vantagem competitiva crítica para as organizações, especialmente em contextos de alta competitividade e rápida transformação tecnológica.

2.2 IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTÍNUA

Investir na formação contínua dos colaboradores traz benefícios em múltiplos níveis organizacionais. Segundo Bilhim (2009), a formação constitui um fator determinante no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, contribuindo para o fortalecimento dos recursos humanos das organizações.

De maneira similar, Argyris (1993), ao discutir o conceito de aprendizagem organizacional, destaca que as organizações que promovem a formação contínua tendem a melhorar sua capacidade adaptativa e inovação. A avaliação dos resultados da formação pode ser observada em níveis organizacional, de recursos humanos e operacional, conforme exposto por Camara (2016) e complementado por Chiavenato (2020), que indicam impactos positivos na eficácia, clima organizacional, produtividade e qualidade dos serviços.

2.3 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Para que a formação seja efectiva, é imprescindível realizar um levantamento preciso das necessidades dos colaboradores e da organização, identificando lacunas de competência que comprometam o desempenho actual e futuro. Conforme Bilhim (2009), esse processo deve garantir que os treinamentos oferecidos estejam alinhados às demandas reais do ambiente de trabalho.

Nesse sentido, Vazquez (2017) destaca a importância do planejamento estratégico da formação, que deve contemplar objetivos claros e recursos adequados para promover o desenvolvimento organizacional e pessoal.

2.4 RETENÇÃO DE TALENTOS

A retenção de talentos é um desafio central na gestão de pessoas, demandando estratégias que alinhem as expectativas dos colaboradores às necessidades da organização. Segundo Pereira (2013), o planejamento estratégico de recursos humanos deve incluir ações integradas que desenvolvam e estimulem o potencial interno da empresa.

Adicionalmente, Becker, Huselid e Beatty (2009) argumentam que a retenção eficaz está diretamente relacionada à qualidade da liderança e à criação de ambientes de trabalho que promovam motivação, satisfação e oportunidades de crescimento. A relação entre líder e colaborador, particularmente em organizações de menor porte, é determinante para a permanência dos talentos (Pereira, 2013).

3. CARACTERIZAÇÃO DO HOSPITAL DR. WALTER STRANGWAY

O Hospital Dr. Walter Strangway (H.W.S), localizado na Província do Bié, é um estabelecimento público de saúde de referência nacional, integrado ao Serviço Nacional de Saúde. Com cerca de 1.228 colaboradores distribuídos em diversas áreas, o hospital oferece serviços especializados de assistência médica e enfermagem.

Enquanto pessoa colectiva pública, o H.W.S possui autonomia administrativa, financeira e patrimonial, o que lhe permite cumprir suas atribuições de forma eficiente. Sua estrutura organizacional é composta por órgãos de direção que incluem Diretor Geral, Direção Clínica, Direção de Enfermagem, Direção Pedagógica e Científica, e Administração.

A missão do hospital é prestar atendimento médico e de enfermagem especializado com excelência, além de formar profissionais nas áreas médicas e cirúrgicas, disponibilizando estágios para graduação e pós-graduação.

Sua visão é consolidar-se como hospital de referência Nacional, primando pelo atendimento humanizado e pelo desenvolvimento de projetos de ensino e pesquisa científica.

- ✓ Os valores institucionais do H.W.S incluem:
- ✓ Universalidade: Garantia do direito de acesso à saúde para todos os cidadãos;
- ✓ Integridade: Atendimento integral que abrange prevenção, tratamento e reabilitação;
- ✓ Excelência: Foco na satisfação dos usuários e na melhoria contínua dos serviços;

- ✓ Ética: Atuação transparente, responsável e íntegra;
- ✓ Respeito: Valorização da diversidade, trabalho em equipe e meritocracia;
- ✓ Desenvolvimento Humano: Promoção do crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

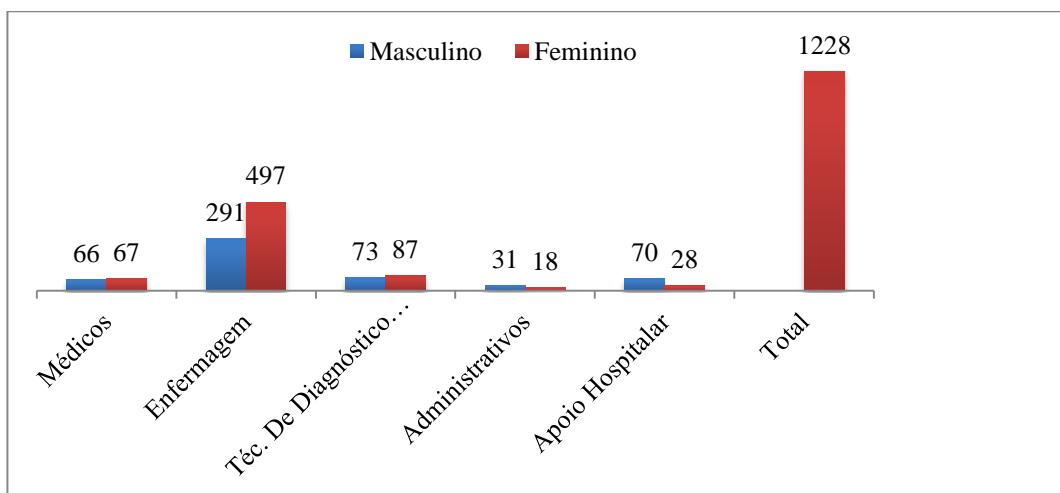
A robustez dessa estrutura organizacional e a clara definição de missão, visão e valores são fundamentais para a implementação eficaz das políticas de formação e retenção de talentos, aspectos que serão explorados no decorrer desta pesquisa.

Tabela 1.1- Quadro do Pessoal- Distribuição de Categorias por gêneros

Descrição	M	F	Total
Médicos	66	67	133
Enfermagem	291	497	788
Técnicos de Diagnóstico Terapêutico	73	87	160
Administrativos	31	18	49
Apoio Hospitalar	70	28	98
Total Geral	531	697	1228

Fonte: HWS/Março,2025; adaptação Própria, 2025

Gráfico 1.1- Quadro do Pessoal- Distribuição de Categorias por gêneros



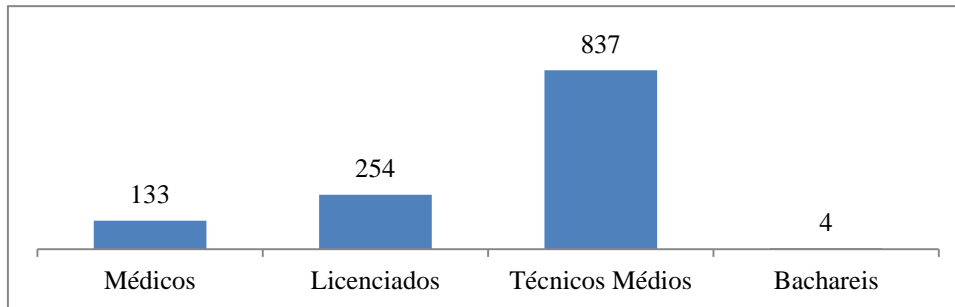
Fonte: HWS/Março,2025; adaptação Própria, 2025

Tabela 2.1- Quadro de Grau Acadêmico

Descrição	Total
Médicos	133
Licenciados	254
Técnicos Médios	837
Bacharel	4
Total	1.228

Fonte: HWS/Março,2025; adaptação Própria, 2025

Gráfico 2.1- Quadro de Grau Acadêmico



Fonte: HWS/Março,2025; adaptação Própria, 2025

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Modelo de Investigação

A presente investigação adotou uma abordagem mista, integrando métodos qualitativos e quantitativos para coleta e análise dos dados. Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006), essa combinação facilita uma compreensão mais abrangente do fenômeno, permitindo uma análise interpretativa dos dados qualitativos e estatística dos dados quantitativos, o que contribui para uma descrição mais completa da realidade.

A coleta de dados foi inicialmente realizada por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e outras fontes acadêmicas, com o objetivo de fundamentar teoricamente o tema em estudo. Posteriormente, foi conduzido um estudo de campo no Hospital Dr. Walter Strangway (HWS), focado na investigação da importância da formação contínua para a retenção de talentos. Para isso, utilizou-se um questionário estruturado, composto por 21 perguntas distribuídas em cinco seções: dados biográficos, questões de múltipla escolha, afirmações sobre o impacto da formação contínua, afirmações sobre retenção de talentos (escala Likert), e perguntas abertas destinadas ao levantamento de necessidades.

4.2 Tipo de Pesquisa

De acordo com Gil (2002, p. 22), esta pesquisa classifica-se como exploratória, pois visa identificar os fatores que influenciam ou contribuem para o fenômeno em estudo, buscando compreender melhor a realidade ao explicar causas e efeitos. Ademais, a pesquisa é de natureza básica, uma vez que objetiva a geração de conhecimento teórico sem previsão imediata de aplicação prática, embora possa contribuir para futuras intervenções específicas no contexto analisado. A abordagem predominante é quantitativa, considerando a aplicação de questionários estruturados e análise estatística dos dados coletados.

4.3 Participantes do estudo

A pesquisa teve como população alvo 1.228 participantes, dos quais 78 foram seleccionados para a amostra. 73 participantes (93,6%) preencheram os questionários. A amostra utilizada foi probabilística, com critério de selecção aleatória simples.

Tabela 3.1- Quadro da amostra

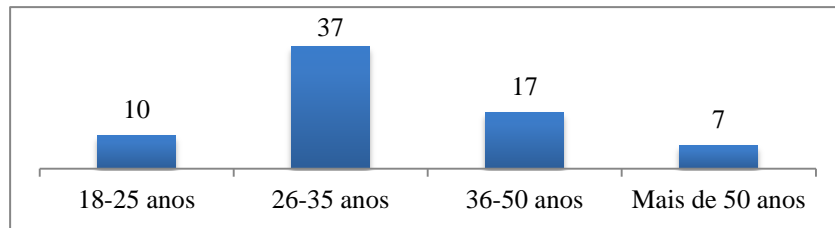
Descrição	População	Amostra	%	Tipo de Amostra	Critério de Amostra
Direcção		3	0,2	Probabilística	Aleatória Simples
Enfermeiros		30	2,4	Probabilística	Aleatória Simples
Administrativos		20	1,6	Probabilística	Aleatória Simples
Apoio					
Hospitalar		25	2,0	Probabilística	Aleatória Simples
Total de participantes	1228	78	6,4	Probabilística	Aleatória Simples

Fonte: Elaboração Própria, 2025

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na primeira etapa da pesquisa, foram elaboradas perguntas específicas para identificar o perfil dos colaboradores do Hospital Dr. Walter Strangway (HWS), com foco em aspectos demográficos e profissionais, tais como gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de serviço. Estes dados evidenciam as características da força de trabalho da instituição, fundamentais para compreender o contexto em que se desenvolvem as práticas de formação contínua e retenção de talentos.

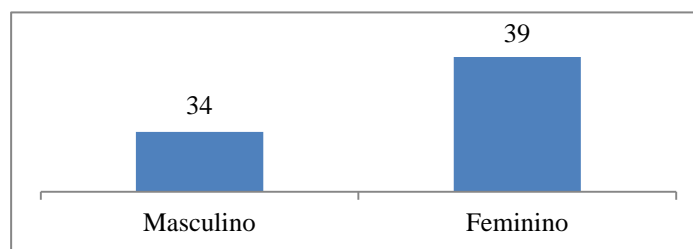
Gráfico 1- Participantes quanto a Faixa Etária



Fonte: Elaboração Própria, 2025

No Gráfico 1, observa-se que 53% dos respondentes estão na faixa etária entre 26 e 35 anos. Além disso, 23% pertencem ao grupo de 36 a 50 anos, 14% têm entre 18 e 25 anos, e 10% têm mais de 50 anos. Estes dados evidenciam que a maior parte dos colaboradores está em uma faixa etária produtiva e potencialmente mais aberta à formação contínua, o que pode influenciar diretamente nas estratégias de retenção adotadas pelo HWS.

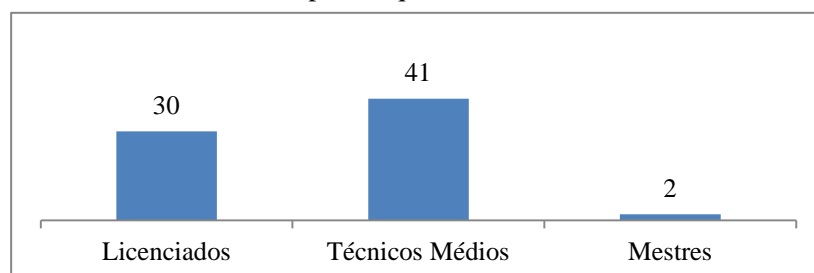
Gráfico 2 – Participantes quanto ao gênero



Fonte: Elaboração Própria, 2025

No Gráfico 2, referente ao gênero dos participantes, observa-se que 53% dos respondentes são do sexo feminino e 47% do sexo masculino. Estes dados confirmam a composição equilibrada da força de trabalho no HWS, permitindo que as estratégias de formação e retenção sejam pensadas considerando as necessidades específicas de ambos os gêneros, o que é crucial para aumentar a efetividade das políticas internas.

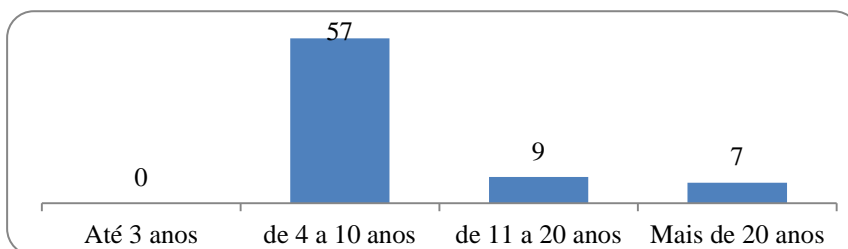
Gráfico 3- Participantes quanto ao nível de escolaridade



Fonte: Elaboração Própria, 2025

No Gráfico 3, observa-se que 56% dos colaboradores possuem nível técnico médio, 41% ensino superior completo, e 3% mestrado. Estes dados evidenciam um quadro diversificado em termos de escolaridade no HWS, o que reforça a necessidade de programas de formação contínua adaptados aos diferentes níveis de qualificação, garantindo que todos os colaboradores possam se desenvolver e contribuir para a retenção de talentos na instituição.

Gráfico 4- Participantes quanto ao tempo de serviço

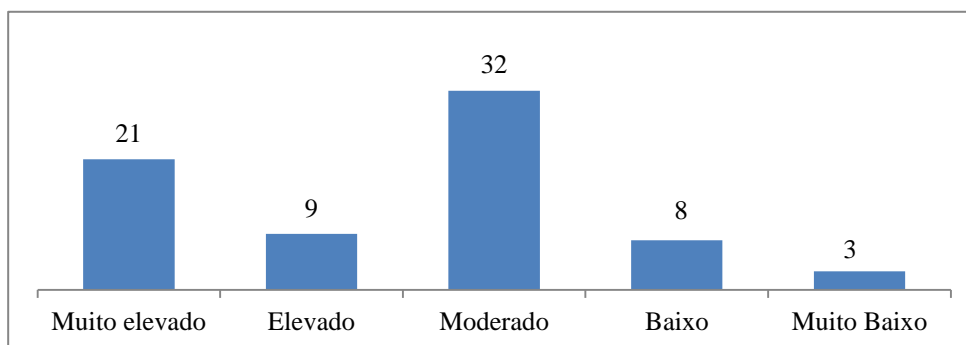


Fonte: Elaboração Própria, 2025

Quanto ao Gráfico 4, observa-se que 78% dos colaboradores que responderam ao questionário possuem entre 4 e 10 anos de serviço, 12% estão na faixa de 11 a 20 anos, e 10% têm mais de 20 anos de atuação no HWS. Esses dados confirmam que a maior parte dos colaboradores tem uma experiência consolidada na instituição, o que evidencia a importância de estratégias de formação contínua para manter esses profissionais engajados e favorecer a retenção dos talentos ao longo do tempo.

1- Neste momento o teu nível de motivação e satisfação Profissional em relação ao trabalho é..

Gráfico 5- Grau de motivação e satisfação no trabalho



Fonte: Elaboração Própria, 2025

A análise do grau de motivação e satisfação no trabalho revelou que 44% dos colaboradores apresentam níveis moderados dessas variáveis. Além disso 29% estão muito

satisfeitos, enquanto 12% demonstram alta motivação. Por outro lado, 11% relatam baixa motivação 4% apresentam níveis muito baixos. Estes dados evidenciam a heterogeneidade na motivação dos colaboradores, fator que impacta diretamente na retenção de talentos no HWS.

Conforme Morrell (2011 apud Joana, 2020), a motivação e a satisfação no trabalho são fundamentais para a permanência dos funcionários nas organizações, pois funcionários motivados tendem a permanecer por mais tempo e apresentar maior produtividade. Dessa forma, os resultados confirmam que investir na satisfação e motivação dos colaboradores é crucial para fortalecer a retenção no HWS.

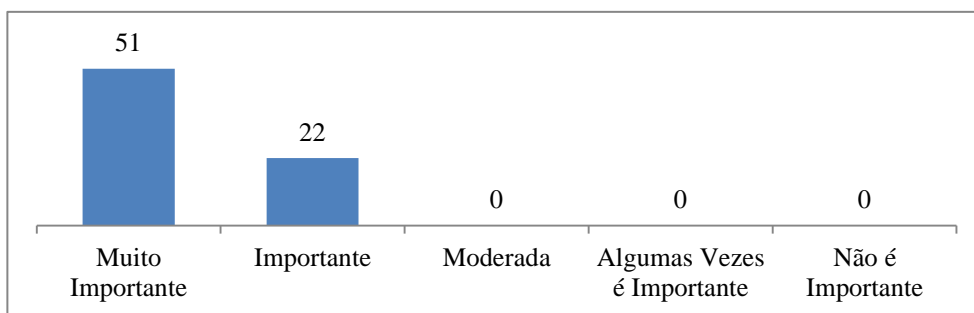
2- Na sua opinião fale um pouco sobre o assunto?

A opinião dos colaboradores sobre a formação contínua revela um consenso significativo: 98% dos entrevistados concordam que a formação contínua é muito importante. Estes dados evidenciam que a maioria reconhece o papel fundamental que a formação desempenha no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos essenciais para o desempenho profissional.

Além disso, essa percepção positiva confirma que a formação contribui diretamente para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo HWS, alinhando-se a estudos anteriores, como os de Bilhim (2009), que apontam a formação contínua como um investimento estratégico no capital humano. Portanto, os resultados reforçam a relevância da formação contínua como ferramenta essencial para a retenção de talentos, uma vez que profissionais capacitados tendem a se sentir mais valorizados e motivados a permanecer na organização.

3- Na sua opinião qual é o grau de importância da formação contínua para os profissionais?

Gráfico 6- Grau de importância da formação contínua



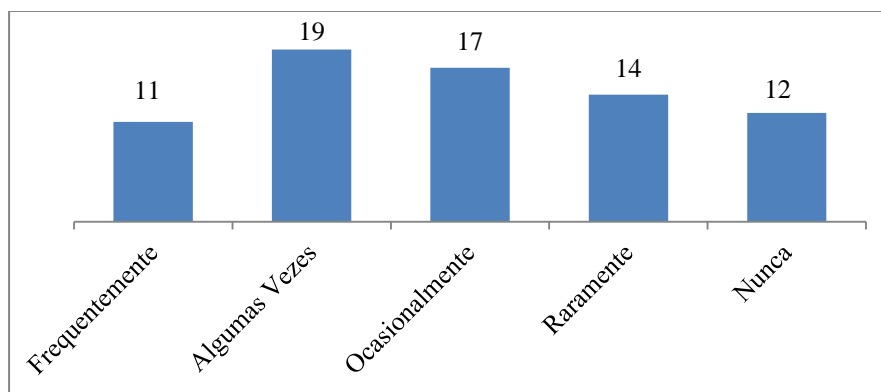
Fonte: Elaboração Própria, 2025

O gráfico referente ao grau de importância da formação contínua revela claramente a percepção dos colaboradores sobre o tema. Dos 73 participantes, 70% (51 colaboradores) consideram a formação contínua muito importante, enquanto 30% (22 colaboradores) a consideram importante. Estes resultados confirmam que a totalidade dos colaboradores reconhece o valor da formação contínua para seu desenvolvimento profissional e para a organização como um todo.

Estes dados evidenciam que os colaboradores alinham suas percepções aos conceitos defendidos por Bilhim (2009, p. 174), que destaca a formação como um fator fundamental para o desenvolvimento e valorização dos trabalhadores e das organizações, impulsionando o sucesso individual e coletivo e fortalecendo o poder competitivo da instituição. Assim, fica claro que investir em programas de formação contínua não deve ser encarado como um custo, mas sim como um investimento estratégico no capital humano, o ativo mais valioso de qualquer organização. Estes resultados reforçam a importância de políticas institucionais que promovam e consolidem a formação contínua no HWS, contribuindo diretamente para a retenção de talentos.

4- Com que frequência participou em formações oferecidas pelo HWS?

Gráfico 7- Frequência de participação em formações



Fonte: Elaboração Própria, 2025

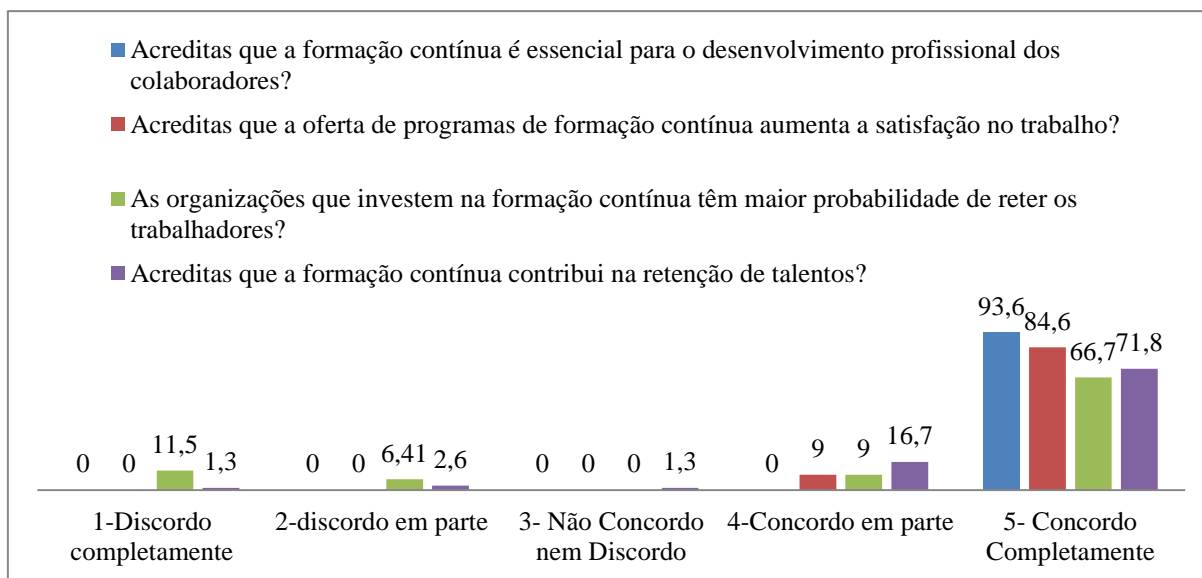
Em relação à quarta questão, que avalia a frequência de participação dos colaboradores nas formações oferecidas pelo HWS, os dados indicam uma participação irregular, o que não corresponde plenamente ao objetivo idealizado nesta investigação. Dos 73 respondentes, apenas 15% (11 colaboradores) participam com frequência; 26% (19 colaboradores) participam algumas vezes; 23% (17 colaboradores) participam

ocasionalmente; 19% (14 colaboradores) raramente participam; e 17% (12 colaboradores) nunca participaram de formações.

Estes dados evidenciam que, embora haja alguma adesão, a participação consistente em programas de formação ainda é insuficiente, o que pode comprometer a atualização constante das habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho de excelência. Comparando com estudos anteriores, essa irregularidade na participação é um desafio comum em muitas instituições de saúde, como apontado por Silva et al. (2018), que enfatizam a necessidade de políticas estruturadas para engajamento contínuo.

Assim, os resultados confirmam que o HWS precisa fortalecer a formação contínua como uma estratégia institucional permanente, para garantir que os colaboradores estejam sempre atualizados e preparados, evitando a obsolescência de competências e promovendo a excelência e a performance organizacional. Esta constatação reforça a importância de um planejamento de formação que priorize a regularidade e o acesso aos programas, implicando diretamente na retenção dos talentos e na melhoria dos serviços prestados.

Gráfico 8- Importância da Formação Contínua



Fonte: elaboração própria

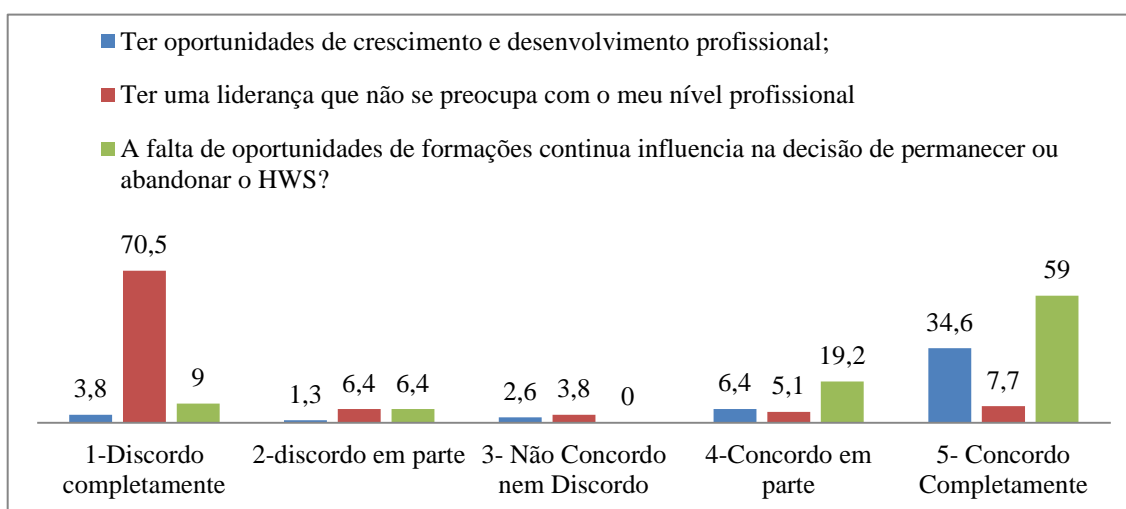
Os dados revelam forte consenso entre os colaboradores do HWS sobre a importância da formação contínua. Dos 78 participantes, 93,6% afirmam que ela é essencial para o desenvolvimento profissional, 84,6% associam-na ao aumento da satisfação no trabalho e 66,7% acreditam que contribui para a retenção de talentos.

Contudo, 62,8% discordam que o hospital valorize as habilidades adquiridas nas formações, evidenciando falhas no acompanhamento pós-treinamento. Ainda assim, 71,8% concordam que a formação contínua influencia positivamente na retenção de talentos.

Esses resultados confirmam que a formação contínua é percebida como fator chave para o desenvolvimento e permanência dos colaboradores, reforçando os argumentos teóricos de autores como Bilhim (2009) e Chiavenato (2020). Além disso, evidenciam a necessidade de os líderes identificarem dificuldades e aplicarem avaliações de desempenho que alinhem o crescimento profissional aos objetivos organizacionais.

Para a gestão do HWS, os dados indicam a urgência em estruturar um sistema eficaz de valorização e monitoramento dos resultados das formações, assegurando retorno organizacional e fortalecendo a motivação e retenção dos talentos.

Gráfico 9- Aspectos que influenciam na retenção de talentos



Fonte: Elaboração Própria, 2025

Os dados revelam que 34,6% dos colaboradores apontam as oportunidades de crescimento como o principal factor de retenção, seguidos por 26,9% que destacam a valorização do trabalho e 26% que valorizam um ambiente organizacional positivo. Além disso, 59% acreditam que a falta de formação contínua pode levar à saída de profissionais.

Esses resultados confirmam que a formação contínua e o desenvolvimento profissional são percebidos como essenciais para a permanência na organização, reforçando a hipótese central desta investigação. Por outro lado, 70,5% discordam que a liderança descomprometida contribua para a retenção, sugerindo críticas à gestão atual. Esses dados dialogam com Pereira

(2013), ao destacar que a liderança e o investimento no capital humano são determinantes para manter talentos, especialmente em contextos menores como o HWS. Diante disso, torna-se claro que o hospital precisa fortalecer suas políticas de formação e valorização, adotando ações práticas que incentivem o crescimento interno e melhorem a gestão de pessoas, com vistas à retenção dos seus profissionais.

Quanto a quinta questão sobre o levantamento de necessidades de formação profissional e pessoal, os colaboradores manifestam a necessidade de serem capacitados em suas actividades que exercem e maior parte deles quanto a formação de desenvolvimento pessoal apontam para treinamento em informática e técnicas de atendimento ao público.

Com isso, o autor fundamenta que é necessário que a liderança faça um diagnóstico de necessidades de formação para os colaboradores para se averiguar quais as lacunas para desenvolver suas habilidades para que os programas de formação sejam eficazes e alinhados aos objectivos estratégicos da organização utilizando o processo ou etapas seguintes:

- 1) Levantamento de necessidade de treinamento,
- 2) Programação de treinamento,
- 3) Execução de treinamento,
- 4) Avaliação dos resultados do treinamento (Chiavenato, 2020).

Assim, analisado todo este processo, a organização ao investir nos programas de formação contínua evita gasto de recursos com treinamento desnecessários, aumenta a motivação e satisfação em relação ao trabalho ao oferecer programas de formação assertiva, contribui para o crescimento profissional e pessoal e cria competitividade do ponto de vista organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na articulação entre os dados empíricos e o referencial teórico, conclui-se que a formação contínua exerce um papel determinante na retenção de talentos no Hospital Dr. Walter Strangway (HWS). A investigação demonstrou que colaboradores percebem a formação como essencial para o seu desenvolvimento profissional, aumento da satisfação no trabalho, melhoria do desempenho individual e fortalecimento do vínculo com a organização.

O estudo respondeu ao problema de investigação em que medida a formação contínua contribui para a retenção de talentos no HWS confirmando que a capacitação constante dos colaboradores não só desenvolve competências técnicas e comportamentais, como também actua como factor de motivação, valorização e permanência no quadro da instituição.

Os objectivos específicos foram igualmente atingidos: (i) a análise do perfil dos colaboradores mostrou predisposição à aprendizagem; (ii) a percepção sobre a formação revelou consenso quanto à sua importância estratégica; (iii) a frequência de participação, embora baixa, reforçou a necessidade de investimentos regulares e bem direccionados em capacitação.

Esses resultados concordam com os autores que defendem a formação como um investimento no capital humano, impactando positivamente a eficácia organizacional. Fatores como o clima organizacional, as oportunidades de crescimento e a valorização das competências adquiridas também se revelaram determinantes para reter talentos, alinhando-se ao estado da arte e reforçando a validade do modelo teórico adotado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anibal, A. A. (1987, apud Magda, 2016). *Gestão de Recursos Humanos e os Direitos dos Trabalhadores*.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. Jossey-Bass.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.
- Bilhim, J. (2009). Formação e desenvolvimento de recursos humanos. *Revista de Gestão e Organizações*, 12(2), 170–180.
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*(4ª ed). Lisboa.
- Camara, P. B. (2016). *Recursos Huanos e Sucesso Empresarial*. Rua Cidade de Córdova,nº 2: Dom Quixote.
- Cardim, J. C. (2012, apud Ana). *Gestão da Formação nas Organizações*. editor: Lidel.
- Chiavenato. (2009). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como incrementar Talentos na Empresa*: Gen Atlas.
- Chiavenato. (2009). *Treinamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos- Como incrementar talentos* São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2020). *Como atrair, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional* Atlas.
- Chiavenato, I. (2020). *Introdução à teoria geral da administração* (10ª ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas- O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Brasil: Manole.
- Cunha, M. P. (2008, apud Malfada, 2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Camara, M. (2016). Formação e desenvolvimento: estratégias para o sucesso organizacional. *Gestão & Desenvolvimento*, 4(3), 505–520.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Elsevier.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

- Gil, A. C. (2002). Como Elaborar Projetos de Pesquisa São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. D. (2002 apud Maxwell 2011). Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisa em Administração. São Paulo: 3ª Edição Atlas.
- Moreira, A. P. (2021). Reflexões em torno de recolha de dados Metodologias de Investigação. UA Editora Universidade de Aveiro.
- Morrell, D. (2011 apud Joana., 2020). O sistema de recompensas enquanto fator de satisfação e motivação. Journal.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2017). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4(1), 245–275.
- Pereira, A. L. (2013). Gestão estratégica de pessoas: atração e retenção de talentos. Revista Brasileira de Administração, 15(1), 25–50.
- Pereira, D. C. (2013). Retenção de Talentos. Electronica.
- Sampieri, R. H. (2006). Metodologia da Pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill.
- Vazquez, A. C. (2017). MANUAL DE BOAS PRÁTICAS. edição SESCOOP/RS.
- Vazquez, F. (2017). Planejamento estratégico da formação: uma abordagem prática. Jornal de Gestão e Educação, 5(1), 60–70.



APÊNDICES

INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES DO HWS

I- Dados biográficos/situação profissional (Assinale com um X a sua situação)

1. Idade de 18-25 anos () 26-35anos () 36-50 anos () mais de 50 anos ()
2. Género Masculino () Feminino ()
3. Habilitações académicas: _____
4. Tempo de serviço: Até 3 anos () de 4 a 10 anos () de 11 a 20 anos () Mais de 20 anos ()

Caro colega,

Vimos por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário que se enquadra num projecto de investigação a apresentar ao Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN) para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. Ao colaborar nesta investigação, cuja finalidade é recolher as opiniões face ao **Impacto da Formação Contínua na Retenção de Talentos**, estará a contribuir, decerto modo para uma melhor compreensão das ideias que se criaram em torno dos conceitos teóricos apresentados. Agradeço que entregues o questionário devidamente preenchido. Sei que o preenchimento do questionário lhe vai ocupar algum tempo, contudo solicito-lhe este esforço e agradeço, desde já, a sua preciosa colaboração.

Francisco Chipongue

II-Motivação, Satisfação Profissional

Seleccione com um X apenas uma opção.

1. Neste momento, o meu nível de motivação e satisfação em relação ao meu trabalho é... muito elevado ____, elevado ____, moderado ____, baixo ____, muito baixo ____.

2. Na sua opinião fale um pouco sobre o assunto _____

3. **Na sua opinião qual é o grau de importância darias a formação contínua para os profissionais?** Muito importante___, Importante___, Moderada___ as vezes é importante___, Não Importante___.

4. **Com que frequência participou em formações oferecidas pelo HWS...** Frequentemente___ 4 vezes ou mais por ano___, alguma vezes___ 2 à 3 vezes por ano___ Ocasionalmente___ uma vez por ano___ Raramente___ Nunca___;

IV- Importância da Formação Continua

Até que ponto concorda ou discorda as afirmações abaixo: assinale com um x no mínimo 3 opções numa escala de 1-5	1-Discordo completamente	2-discordo em parte	3- Não Concordo nem Discordo	4-Concordo em parte	5- Concordo Completamente
Acredita que a formação contínua é essencial para o desenvolvimento profissional dos colaboradores					
Acredita que a oferta de programas de formação contínua aumenta a satisfação no trabalho					
As organizações que investem na formação contínua têm maior probabilidade de reter os trabalhadores?					
Sentes que as habilidades adquiridas pela formação contínua são valorizadas no HWS?					
Acredita que a formação contínua contribui na retenção de talentos?					

III- Retenção de talentos

Os aspectos abaixo mencionados, são factores que consideras importante para manter os trabalhadores no HWS? Assinale com um x no mínimo 3 opções numa escala de 1-5	1-Discordo completamente	2-discordo em parte	3- Não Concordo nem Discordo	4-Concordo em parte	5- Concordo Completamente
Valorização do seu trabalho					
Ter oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional;					
Trabalhar em ambiente positivo					
O clima organizacional contaminado e difícil de mudar					

Ter uma liderança que não se preocupa com o meu nível profissional					
A falta de oportunidades de formações continua influencia na decisão de permanecer ou abandonar o HWS?					

V- Levantamento de Necessidade de Formação:

De acordo com a sua área de trabalho indique em que área precisa ser formada/o para desenvolver as habilidades e competências:

A) Formação para habilidades profissional _____

B) Formação para desenvolver habilidades pessoas _____
