



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**FORMAÇÃO CONTÍNUA COMO ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
E RETENÇÃO DE TALENTOS**

Inês Costa Torres

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão
de Empresas

Orientada por: Professora Doutora Maria de Lurdes Neves

Versão Final

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Viana do Castelo, 30 de abril de 2026



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR) INSTITUTO
POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**FORMAÇÃO CONTÍNUA COMO ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
E RETENÇÃO DE TALENTOS**

Inês Costa Torres

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão
de Empresas

Orientada por: Professora Doutora Maria de Lurdes Neves

Viana do Castelo, 30 de abril de 2026

Resumo

A formação contínua assume um papel central nas organizações. Cada vez mais é reconhecida não só como um instrumento de desenvolvimento de competências, mas também como uma prática de responsabilidade social organizacional interna e um fator-chave para a retenção de talentos.

Lu et al. (2023) demonstram que o investimento no desenvolvimento dos trabalhadores influencia positivamente atitudes organizacionais, nomeadamente o compromisso organizacional e a retenção de talentos. Weng et al. (2023) referem que estas atitudes contribuem para a sustentabilidade das organizações e reforçam os vínculos duradouros entre trabalhadores e entidades empregadoras.

Quando a organização investe em práticas de responsabilidade social voltadas para os trabalhadores, estes tendem a desenvolver perceções mais positivas, nomeadamente maior confiança, satisfação e compromisso organizacional. Cheng et al. (2022) evidenciam que as práticas de responsabilidade social interna reforçam a ligação psicológica dos trabalhadores à organização e reduzem a rotatividade. Hosen et al. (2024) destacam que a formação contínua constitui uma dimensão relevante da responsabilidade social organizacional interna, ao promover o desenvolvimento profissional e a valorização dos trabalhadores.

O presente estudo tem como objetivo analisar a formação contínua enquanto prática de responsabilidade social organizacional interna e compreender a sua relação com o compromisso organizacional e a retenção de talentos. Para o efeito, adota-se um desenho de métodos mistos convergente, que integra dados quantitativos e qualitativos. Desta forma, a componente

quantitativa baseia-se na aplicação de um questionário a trabalhadores no ativo de diferentes setores de atividade, enquanto a componente qualitativa recorre a entrevistas semiestruturadas a profissionais de recursos humanos.

A análise dos dados assenta em procedimentos estatísticos descritivos e numa análise de conteúdo de natureza categorial, o que permite articular as perceções dos trabalhadores com a perspetiva dos profissionais de recursos humanos.

Espera-se que os resultados contribuam para aprofundar o conhecimento sobre o papel da formação contínua enquanto prática de responsabilidade social organizacional interna e indica o seu impacto no compromisso organizacional e na retenção de talentos.

Palavras-chave: formação contínua; responsabilidade social organizacional interna; compromisso organizacional; retenção de talentos; gestão de pessoas.

Abstract

Continuous training plays a central role in organizations, being recognized not only as a tool for skills development but also as a practice of internal corporate social responsibility and a key factor in talent retention.

Lu et al. (2023) demonstrate that investment in employee development positively influences organizational attitudes, namely organizational commitment and talent retention. Weng et al. (2023) argue that these attitudes contribute to organizational sustainability and strengthen long-term relationships between employees and employers.

At the same time, corporate social responsibility oriented toward employees is associated with more favorable perceptions of the organization. Cheng et al. (2022) show that internal corporate social responsibility practices strengthen employees' psychological attachment to the organization and reduce turnover. Hosen et al. (2024) highlight that, in this context, continuous training represents a relevant dimension of internal corporate social responsibility by promoting professional development and valuing employees.

This study aims to analyze continuous training as a practice of internal corporate social responsibility and to understand its relationship with organizational commitment and talent retention. To this end, a convergent parallel mixed-methods design is adopted, integrating quantitative and qualitative data. The quantitative component is based on a questionnaire administered to active workers from different sectors of activity, while the qualitative component relies on semi-structured interviews with human resources professionals.

Data analysis is based on descriptive statistical procedures and categorical content analysis, allowing the integration of employees' perceptions with the perspective of human resources professionals.

The results are expected to contribute to a deeper understanding of the role of continuous training as a practice of internal corporate social responsibility, highlighting its impact on organizational commitment and talent retention.

Keywords: continuous training; internal corporate social responsibility; organizational commitment; talent retention; human resource management.

Resumen

La formación continua desempeña un papel central en las organizaciones, al ser reconocida no solo como una herramienta para el desarrollo de competencias, sino también como una práctica de responsabilidad social corporativa interna y un factor clave en la retención del talento.

Lu et al. (2023) demuestran que la inversión en el desarrollo de los trabajadores influye positivamente en las actitudes organizativas, en particular en el compromiso organizacional y la retención del talento. Weng et al. (2023) sostienen que estas actitudes contribuyen a la sostenibilidad de las organizaciones y refuerzan los vínculos duraderos entre trabajadores y empleadores.

Al mismo tiempo, la responsabilidad social corporativa orientada a los trabajadores se asocia con percepciones más favorables hacia la organización. Cheng et al. (2022) evidencian que las prácticas de responsabilidad social interna fortalecen el vínculo psicológico de los trabajadores con la organización y reducen la rotación. Hosen et al. (2024) destacan que, en este contexto, la formación continua constituye una dimensión relevante de la responsabilidad social corporativa interna, al promover el desarrollo profesional y la valorización de los trabajadores.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la formación continua como una práctica de responsabilidad social corporativa interna y comprender su relación con el compromiso organizacional y la retención del talento. Para ello, se adopta un diseño de métodos mixtos convergente paralelo, que integra datos cuantitativos y cualitativos. La componente cuantitativa se basa en la aplicación de un cuestionario a trabajadores en activo de distintos sectores de actividad,

mientras que la componente cualitativa recurre a entrevistas semiestructuradas a profesionales de recursos humanos.

El análisis de los datos se fundamenta en procedimientos estadísticos descriptivos y en un análisis de contenido de carácter categorial, lo que permite integrar las percepciones de los trabajadores con la perspectiva de los profesionales de recursos humanos.

Se espera que los resultados contribuyan a profundizar el conocimiento sobre el papel de la formación continua como práctica de responsabilidad social corporativa interna e indica su impacto en el compromiso organizacional y en la retención del talento.

Palabras clave: formación continua; responsabilidad social corporativa interna; compromiso organizacional; retención del talento; gestión de recursos humanos.

Agradecimentos

A realização do presente trabalho só é possível pela gentileza e ao apoio, colaboração e ao contributo de várias pessoas e entidades, às quais expresso o meu sincero agradecimento.

Em primeiro, à minha família, pelo apoio incondicional, pelo incentivo constante e pela compreensão demonstrada ao longo de todo o percurso académico. A paciência, a disponibilidade e a presença permanente são fundamentais, sobretudo nos momentos de maior exigência, cansaço e pressão, tendo contribuído de forma decisiva para a conclusão deste mestrado.

À empresa onde exerço funções, agradeço a oportunidade concedida, a confiança depositada e o apoio prestado, que tornaram possível a conciliação entre a vertente profissional e o desenvolvimento do percurso académico. A flexibilidade, a compreensão e as condições proporcionadas revelaram-se determinantes para a concretização deste projeto, o que permite a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos e a articulação entre a teoria e a realidade organizacional.

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, pela disponibilidade constante, pelo acompanhamento e pela orientação segura ao longo de todas as fases de trabalho. As suas sugestões, esclarecimentos e palavras de incentivo são particularmente importantes nos momentos em que o tempo se tornava mais escasso ou as dificuldades mais evidentes. O seu apoio e o seu nível de exigência contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento deste estudo e para o meu crescimento académico e profissional.

Aos profissionais que participaram na investigação, nomeadamente aos trabalhadores e aos profissionais da área de recursos humanos, que aceitaram colaborar através do preenchimento dos questionários e da realização das entrevistas, deixo igualmente uma palavra de agradecimento pela disponibilidade, pelo interesse e pela partilha das suas experiências, sem as quais este trabalho não teria sido possível.

Por fim, a todos aqueles que de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação, através de apoio técnico, partilha de conhecimento, incentivo ou simples palavras de coragem, expresso o meu profundo reconhecimento e gratidão.

“Adoramos a perfeição, porque não a podemos ter; repugná-la-íamos se a tivéssemos. O perfeito é o desumano porque o humano é imperfeito.”

Fernando Pessoa

Índice

Resumo	iv
Abstract	vi
Resumen	viii
Agradecimentos	x
Introdução.....	14
Capítulo I – Enquadramento teórico da formação contínua, responsabilidade social e retenção de talento	19
1. Formação contínua.....	19
1.1. Conceito de formação contínua.....	19
1.2. Formação contínua em contexto organizacional	21
1.3. Desenvolvimento de competências	24
2. Responsabilidade social	28
2.1. Responsabilidade social nas organizações	28
2.2. Responsabilidade social e gestão de recursos humanos	31
3. Recursos humanos e compromisso organizacional	33
3.1. Recursos humanos na organização	33
3.2. Retenção de talentos	36
3.3. Motivação e satisfação profissional	39
4. Formação contínua como estratégia organizacional	42
4.1. Formação contínua enquanto investimento estratégico.....	42
4.2. Benefícios da formação para trabalhadores e organizações	44
4.3. Modelos e práticas de formação nas organizações	47
5. Relação entre formação contínua, responsabilidade social e retenção de talentos	50
5.1. Hipóteses de investigação.....	53
5.2. Modelo conceptual	56
Capítulo II – Metodologia de Investigação	59
1. Abordagem Metodológica	59
2. Método de recolha de dados.....	63
3. Questões de Investigação	66
4. Estrutura dos instrumentos de recolha de dados	68
4.1. Questionário.....	68
4.2. Entrevistas semiestruturadas	71
4.3. Implementação dos instrumentos.....	72
4.4. Definição da população e da amostra	75

4.5. Enviesamentos do processo de recolha e análise	78
Capítulo III – Análise de resultados.....	81
1. Caracterização dos participantes.....	81
1.1. Participantes dos questionários como componente quantitativa.....	81
1.2. Participantes das entrevistas como componente qualitativa.....	83
2. Resultados do questionário	85
2.1. Formação contínua nas organizações.....	87
2.2. Perceção de responsabilidade social organizacional interna.....	89
2.3. Compromisso organizacional	91
2.4. Intenção de permanência e retenção de talentos	94
2.5. Relações complementares e testes comparativos.....	96
2.6. Síntese da análise correlação de dados.....	97
2.7. Teste das hipóteses	98
3. Resultados das entrevistas.....	103
3.1. Formação contínua nas organizações.....	103
3.2. Impacto da formação contínua nos trabalhadores.....	106
3.3. Formação contínua enquanto prática de responsabilidade social.....	108
3.4. Formação contínua, compromisso organizacional e permanência	110
3.5. Síntese da análise qualitativa.....	113
4. Integração e convergência dos resultados.....	115
4.1. Convergência entre a componente quantitativa e qualitativa	119
4.2. Formação contínua, responsabilidade social organizacional interna e compromisso organizacional.....	123
4.3. Formação contínua e intenção de permanência	126
4.4. Síntese integradora.....	128
Capítulo IV – Conclusões	131
1. Síntese dos principais resultados	131
2. Contributos do estudo.....	133
2.1. Contributos teóricos	133
2.2. Contributos práticos	136
3. Limitações da investigação.....	138
4. Sugestões para investigações futuras	140
Referências Bibliográficas	143
Anexo I – Questionário aplicado	152
Anexo II – Entrevista aplicada.....	162

Introdução

O contexto organizacional caracteriza-se pela intensificação da competitividade, pela aceleração da transformação digital e pela crescente centralidade dos recursos humanos enquanto fator estratégico de sustentabilidade organizacional.

A gestão de recursos humanos assume um papel cada vez mais relevante, o que exige abordagens que ultrapassem uma lógica estritamente operacional e integrem dimensões relacionais, sociais e psicológicas associadas à experiência dos trabalhadores.

A formação contínua afirma-se como um mecanismo central na gestão de pessoas, uma vez que contribui para a atualização de competências, para a adaptação a contextos de mudança e para o desenvolvimento profissional ao longo do ciclo de vida laboral. A literatura recente reforça o seu papel não apenas enquanto um mecanismo de qualificação, mas também como uma prática organizacional com implicações ao nível das atitudes e das perceções dos trabalhadores. O investimento no desenvolvimento profissional associa-se aos níveis mais elevados de compromisso organizacional, satisfação e retenção de talentos, o que contribui para a sustentabilidade das organizações.

Verifica-se uma evolução do conceito de responsabilidade social organizacional, com uma valorização crescente da sua dimensão interna. Esta perspetiva, frequentemente enquadrada na abordagem de *micro-CSR*, centra-se na forma como as práticas organizacionais dirigidas aos trabalhadores são encaradas e interpretadas no contexto de trabalho. Práticas como a formação contínua tendem a ser interpretadas como sinais de valorização, reconhecimento e investimento

organizacional, o que influencia a qualidade da relação entre trabalhador e organização.

A retenção de talentos constitui um dos principais desafios da gestão de recursos humanos, sobretudo em contextos com elevada mobilidade profissional e escassez de competências críticas. Este fenómeno resulta da interação entre múltiplos fatores organizacionais e psicossociais, entre os quais destacam-se as oportunidades de desenvolvimento, o compromisso organizacional e variáveis como *meaningful work*, *employee experience* e *psychological safety*.

Apesar da relevância destas dimensões, as perspetivas têm evoluído de forma predominantemente fragmentada e analisam a formação contínua, a responsabilidade social organizacional e a retenção de talentos como domínios relativamente autónomos. Esta abordagem privilegia a identificação de relações diretas entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais e conduz à desvalorização dos mecanismos interpretativos e psicossociais que sustentam as relações.

Permanece insuficientemente explorada a forma como a formação contínua é vista pelos trabalhadores enquanto prática de responsabilidade social organizacional e de que forma influencia a retenção de talentos. Existe uma lacuna evidenciada na literatura ao nível da compreensão dos mecanismos explicativos que sustentam a relação, sendo ainda limitada a evidência empírica que articula práticas de desenvolvimento, perceções organizacionais e atitudes de permanência.

Desta forma, o estudo propõe um modelo integrador que articula formação contínua, responsabilidade social organizacional interna e retenção de talentos e incorpora mecanismos explicativos de natureza psicossocial. Particularmente,

analisa-se o papel do compromisso organizacional enquanto fator explicativo o que permite compreender de que modo as práticas de formação quando encaradas como investimento organizacional influenciam a retenção de talentos.

O modelo conceptual adotado assenta em enquadramentos teóricos complementares. Neste sentido, a *Social Exchange Theory* suporta os trabalhadores que desenvolvem atitudes de reciprocidade face ao investimento organizacional, enquanto a *Signaling Theory* explica a forma como as práticas organizacionais e a formação contínua são interpretadas como sinais de valorização e reconhecimento. Este enquadramento permite fundamentar de forma explicativa a relação entre práticas organizacionais e retenção de talentos.

O objetivo geral consiste em analisar a formação contínua enquanto prática de responsabilidade social organizacional interna e compreender a sua relação com a retenção de talentos. Neste sentido pretende-se: (i) analisar de que modo a formação contínua é encarada como instrumento de desenvolvimento e valorização profissional; (ii) examinar a relação entre formação contínua e retenção de talentos; (iii) avaliar o papel do compromisso organizacional enquanto mecanismo explicativo dessa relação; e (iv) compreender as perspetivas dos profissionais de recursos humanos sobre a articulação entre formação contínua, responsabilidade social organizacional e retenção de talentos.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura ao propor e testar um modelo que integra e articula a formação contínua, responsabilidade social organizacional interna e retenção de talentos, dimensões frequentemente analisadas de forma isolada. Ao integrar o compromisso organizacional enquanto fator explicativo relevante, o estudo ultrapassa uma leitura linear da relação entre práticas de

desenvolvimento e permanência e evidencia os processos psicossociais que sustentam a ligação. O estudo adota uma perspetiva unificada nas perceções dos trabalhadores e enquadrada na abordagem de *micro-CSR*, o que permite compreender de que modo as práticas organizacionais são interpretadas enquanto sinais de valorização e investimento. Assim, a dimensão relacional e simbólica da formação contínua e desloca a análise de uma lógica instrumental para uma lógica interpretativa.

O estudo contribui ao combinar evidência quantitativa e qualitativa através de um desenho de métodos mistos convergente para possibilitar não só a identificação de padrões estatísticos, mas também a compreensão dos mecanismos e das condições em que as relações analisadas se manifestam. Assim, permite uma leitura mais aprofundada e contextualizada do fenómeno e reforça a robustez e a consistência dos resultados.

Para dar resposta aos objetivos definidos, adota-se uma abordagem metodológica mista, com base num desenho convergente paralelo (Creswell & Plano Clark, 2023), no qual os dados quantitativos e qualitativos são recolhidos de forma simultânea, analisados separadamente e integrados na fase de interpretação. O questionário permite analisar de forma sistemática as perceções dos trabalhadores relativamente às variáveis em estudo, enquanto as entrevistas semiestruturadas possibilitam aprofundar a dimensão interpretativa associada às práticas organizacionais. A articulação entre padrões empíricos e significados contextuais reforça a robustez da análise.

O estudo estrutura-se em quatro capítulos organizados de forma a assegurar a coerência lógica do percurso de investigação. O primeiro capítulo apresenta o

enquadramento teórico e fundamenta o modelo conceptual do estudo. O segundo capítulo descreve a metodologia adotada e inclui o desenho de investigação, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise. O terceiro capítulo apresenta e interpreta os resultados e articula a evidência empírica com a literatura. E, por fim, o quarto capítulo sintetiza as principais conclusões, discute os contributos teóricos e práticos do estudo e apresenta as limitações e sugestões para investigações futuras.

Capítulo I – Enquadramento teórico da formação contínua, responsabilidade social e retenção de talento

O presente capítulo estabelece o enquadramento teórico do estudo, explora os conceitos de formação contínua, responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção de talentos. Para além da revisão destes domínios, o capítulo demonstra as relações entre conceitos e descerra um suporte de fundamento ao modelo conceptual e a formulação das hipóteses de investigação.

1. Formação contínua

1.1. Conceito de formação contínua

A formação contínua acompanha as transformações do mercado de trabalho e a crescente valorização dos recursos humanos (Meignant, 1999). Mais do que uma intervenção pontual esta é compreendida como um processo permanente e estratégico que deve ser articulado com as exigências de inovação organizacional e com a necessidade de atualização contínua de competências (Noe et al., 2021).

Desta forma, o conceito evolui de uma lógica estritamente técnica e funcional para uma visão abrangente de desenvolvimento. Fabre (1994) e Cabrera (2006) enquadram a formação como um processo estruturado e intencional de mudança dirigido ao desenvolvimento de conhecimentos e atitudes com impacto direto no desempenho. Contudo, a literatura adverte que a eficácia da formação não decorre da sua simples disponibilização. De acordo com Salas et al. (2020) e Nazir et al. (2020), o valor da formação é contingente, pois depende da transferência efetiva das aprendizagens para o contexto de trabalho e das condições organizacionais que facilitam a aplicação.

Para além do domínio técnico, a formação contínua é uma coluna da adaptabilidade e da empregabilidade (Tharenou et al., 2021). No contexto europeu, este paradigma é frequentemente associado à aprendizagem ao longo da vida sendo visto pela Comissão Europeia (2020) como um motor de competitividade e sustentabilidade. Todavia, estas abordagens macro tendem a negligenciar a forma como as práticas formativas são experienciadas subjetivamente pelos indivíduos.

É precisamente nesta dimensão interpretativa que reside o núcleo do debate atual. A formação contínua não produz efeitos apenas por via do incremento de competências, ela atua como um sinalizador do investimento e reconhecimento organizacional (Aguinis & Glavas, 2019). Quando os trabalhadores encaram a formação como uma oportunidade de valorização real geram-se formas de motivação autónoma que elevam o envolvimento e a satisfação (Deci et al., 2020). Desta forma, a formação assume uma natureza de dualidades: instrumental, focada na eficiência e desempenho e, relacional, focada no reforço do vínculo entre o colaborador e a organização.

Esta leitura relacional permite situar a formação contínua não apenas como uma ferramenta de gestão, mas como uma prática suscetível de moldar as perceções de Responsabilidade Social Organizacional (RSO) interna. Ao ser interpretada como um sinal de cuidado e compromisso da organização para com as suas pessoas a formação torna-se um antecedente crítico do compromisso organizacional e da retenção de talentos.

Em suma, a formação contínua deixa de ser um evento isolado para se tornar um processo interpretativo e esta mudança de paradigma sugere que o valor reside na perceção de investimento organizacional abre caminho para a análise da formação

enquanto pilar da RSO interna onde o desenvolvimento dos recursos humanos é entendido como um compromisso ético e estratégico da organização perante os seus trabalhadores.

1.2. Formação contínua em contexto organizacional

A formação contínua em contexto organizacional é amplamente reconhecida como um elemento na articulação entre o desenvolvimento dos trabalhadores e os objetivos estratégicos das organizações. Esta perspetiva afasta-se de uma visão reativa da formação entendida como resposta pontual a necessidades imediatas e aproxima-se de uma abordagem integrada, sistémica e alinhada com a estratégia organizacional. Esta evolução reflete uma transformação mais ampla na gestão de recursos humanos na qual o desenvolvimento das pessoas assume um papel determinante na competitividade e na sustentabilidade organizacional.

Noe et al. (2021) defendem que a formação constitui um mecanismo de alinhamento entre competências individuais e necessidades estratégicas da organização. Salas et al. (2020) reforçam esta perspetiva ao evidenciar que a aprendizagem contínua contribui para a sustentabilidade organizacional ao assegurar a atualização permanente de conhecimentos em contextos de mudança acelerada. Apesar desta convergência, a literatura tende a privilegiar uma leitura funcional da formação centrada na sua utilidade estratégica e não problematiza as condições em que o alinhamento se concretiza.

A integração da formação contínua num sistema mais amplo de gestão de recursos humanos constitui um dos pressupostos dessa eficácia. Garavan et al. (2012) conceptualizam a formação como uma prática articulada com a gestão de

competências, o planeamento de carreiras e o desenvolvimento de talento. A sistémica permite ultrapassar abordagens fragmentadas, mas levanta uma questão crítica: a eficácia da formação depende não apenas da sua integração formal, mas da coerência entre as diferentes práticas organizacionais e da forma como estas são experienciadas pelos trabalhadores.

A análise das necessidades formativas é também uma das centralidades, desta forma, Salas et al. (2020) demonstram que programas sustentados num diagnóstico rigoroso tendem a produzir efeitos mais consistentes no desempenho. Ainda assim, uma abordagem exclusivamente técnica das necessidades pode reduzir a formação a um mecanismo de ajustamento operacional ignora dimensões estratégicas e relacionais que influenciam a forma como a formação é encarada.

Noe et al. (2021) comprovam que programas alinhados com a estratégia organizacional tendem a ser interpretados como investimento de longo prazo. No entanto, a literatura também aponta limitações nesta relação, uma vez que a perceção de legitimidade depende da coerência entre o discurso organizacional e as experiências concretas dos trabalhadores. Quando a coerência não se verifica o impacto da formação tende a ser reduzido independentemente da sua qualidade técnica.

A avaliação da formação constitui outro domínio crítico, Salas et al. (2020) destacam a importância na aferição do impacto no desempenho e na transferência da aprendizagem. A avaliação tende a ser tratada como um procedimento técnico e é frequentemente desvalorizada a dimensão estratégica na habilitação da formação enquanto prática organizacional e na construção de confiança por parte dos trabalhadores.

Para além da sua dimensão instrumental, a formação contínua influencia as atitudes e perceções dos trabalhadores, Garavan et al. (2012) explicam que o investimento no desenvolvimento profissional tende a ser interpretado como sinal de valorização e reconhecimento. Esta interpretação não é automática e depende da forma como a formação é distribuída, comunicada e articulada com oportunidades de progressão.

Noe et al. (2021) expõem que organizações que investem de forma consistente na formação tendem a reforçar a sua atratividade enquanto empregadoras. Ainda assim, esta relação não é unívoca. O impacto da formação na retenção de talentos depende da perceção de utilidade, da equidade no acesso e da coerência com outras práticas de gestão de recursos humanos. Em determinados contextos, o desenvolvimento de competências pode mesmo aumentar a mobilidade externa pondo em causa a ideia de que a formação conduz necessariamente à retenção.

A compreensão da formação contínua exige uma leitura mais ampla, que integre as transformações do futuro do trabalho. Beier et al. (2025) comprovam que a aprendizagem assume um carácter contínuo, distribuído e centrado no indivíduo e reflete a crescente instabilidade das funções e a necessidade de adaptação constante. São abordagens organizacionais tradicionais ao sublinhar o papel ativo dos trabalhadores no seu próprio desenvolvimento.

No que refere à diversificação dos processos de aprendizagem, Beier et al. (2025) expõem que a aprendizagem ocorre através de múltiplos formatos, formais e informais e inclui processos autodirigidos. O conceito de formação levanta desafios ao nível da gestão organizacional, nomeadamente na garantia de equidade no acesso e na criação de condições que favoreçam o envolvimento dos trabalhadores.

A digitalização e a reconfiguração dos contextos de trabalho introduzem novas limitações e oportunidades. A redução da interação presencial compromete formas tradicionais de aprendizagem informal e exige o desenvolvimento de novos mecanismos de partilha de conhecimento. Paralelamente, o acesso à aprendizagem revela-se desigual, sendo condicionado por fatores estruturais e organizacionais, o que coloca a formação contínua no centro de debates sobre equidade e inclusão (Beier et al., 2025).

A formação contínua pode ser compreendida como parte de um ecossistema de aprendizagem organizacional, no qual interagem práticas formais, experiências de trabalho e processos sociais de aprendizagem. A ideia de que a eficácia da formação depende da articulação entre múltiplos fatores e inclui condições organizacionais, práticas de gestão e envolvimento dos trabalhadores é reforçada.

A formação contínua em contexto organizacional assume uma natureza integrada e multidimensional, cuja eficácia depende tanto da sua articulação com a estratégia como da forma como é encarada pelos trabalhadores. Esta leitura permite compreender a formação contínua não apenas como um instrumento de desenvolvimento de competências, mas como uma prática organizacional com implicações ao nível das perceções de valorização e da qualidade da relação trabalhador-organização e constitui um elemento relevante para a análise da responsabilidade social organizacional interna e da retenção de talentos.

1.3. Desenvolvimento de competências

O desenvolvimento de competências apoia a compreensão do impacto da formação contínua no contexto organizacional na medida em que estabelece a ligação

entre o investimento em formação e o desempenho efetivo dos trabalhadores. Câmara et al. (2010) definem competências como uma combinação integrada de conhecimentos, aptidões e atitudes mobilizadas no desempenho das funções e indica o seu carácter multidimensional e funcional. Esta definição permite ultrapassar uma leitura restritiva da formação e reconhece que o desenvolvimento de competências implica não apenas aquisição de conhecimento, mas também capacidade de aplicação, adaptação e mobilização em contextos concretos de trabalho.

A formação contínua assume, neste enquadramento, um papel determinante na construção dessas competências, Noe et al. (2021) referem que o desenvolvimento contínuo contribui para a eficácia do desempenho e para a adaptação a contextos organizacionais em mudança. Ainda assim, esta relação não é automática, pois valor das competências depende da sua relevância para o contexto organizacional, da possibilidade de aplicação efetiva e do reconhecimento que lhes é atribuído. Desta forma, são questionadas as abordagens que assumem uma relação direta entre formação e desempenho e indica a necessidade de considerar fatores contextuais e organizacionais.

Para Champion et al. (2021) os modelos eficazes integram competências técnicas, comportamentais e digitais em articulação com a estratégia organizacional. O desempenho deixa de depender exclusivamente de conhecimentos específicos e passa a assentar em competências transversais como a adaptabilidade, a comunicação e a aprendizagem contínua. A European Commission (2020) reforça esta ideia ao destacar a crescente importância das competências digitais e incluem não apenas o domínio tecnológico, mas também a capacidade de aprendizagem em ambientes digitais.

Ao nível das trajetórias profissionais, de acordo com Campion et al. (2021) os modelos estruturados suportam processos de progressão e mobilidade interna e contribui para a valorização profissional. Neste sentido, as competências não produzem efeitos no desempenho imediato e integram instrumentos de reconhecimento e desenvolvimento de carreira.

A relação entre desenvolvimento de competências e retenção de talentos emerge é explorada como uma dimensão crítica, de acordo com Noe et al. (2021) quando os trabalhadores reconhecem utilidade e aplicabilidade nas competências adquiridas, estes tendem a desenvolver atitudes mais favoráveis em relação à organização. Ainda assim, esta relação não é linear. Assim, o desenvolvimento de competências apenas contribui para a retenção quando se articula com oportunidades reais de progressão e reconhecimento.

Já para Allen et al. (2010) práticas de desenvolvimento integradas em sistemas coerentes de gestão de recursos humanos reforçam o compromisso organizacional e reduzem a intenção de saída e salientam a importância de analisar o desenvolvimento de competências como parte de um sistema organizacional mais amplo, em vez de o tratar como resultado isolado da formação contínua.

Nem todas as competências produzem efeitos equivalentes nas atitudes dos trabalhadores. Competências encaradas como reconhecidas e associadas a oportunidades de progressão tendem a exercer maior influência na motivação, no compromisso organizacional e na retenção de talentos. Esta distinção desloca a análise do plano objetivo para o plano interpretativo releva que a formação depende da forma como os trabalhadores avaliam o valor das competências desenvolvidas.

O desenvolvimento de competências não pode ser analisado apenas em termos de resultados técnicos e a percepção de utilidade, reconhecimento e valorização é um fator explicativo da relação entre formação contínua e atitudes organizacionais.

Aguinis e Glavas (2019) referem que as práticas organizacionais orientadas para o desenvolvimento podem ser interpretadas como manifestações de responsabilidade social organizacional interna. O investimento no desenvolvimento de competências assinala preocupação com o crescimento profissional e o bem-estar dos trabalhadores e esta interpretação não decorre automaticamente da existência da formação, mas depende da forma como as práticas são implementadas e encaradas.

O desenvolvimento de competências pode ser compreendido como um instrumento que articula desempenho, valorização e responsabilidade social no contexto organizacional. Esta articulação ultrapassa uma visão exclusivamente técnica da formação e permite compreender os seus efeitos ao nível das atitudes e da relação entre trabalhador e organização.

Desta forma, é possível verificar que a formação contínua produz efeitos organizacionais e individuais não apenas pelas competências adquiridas, mas pelo significado que os trabalhadores lhes atribuem. Reforça a necessidade de analisar a formação contínua enquanto prática organizacional com implicações nas percepções de responsabilidade social organizacional interna e sustenta os conceitos seguintes e a construção do modelo conceptual.

2. Responsabilidade social

2.1. Responsabilidade social nas organizações

A responsabilidade social nas organizações reflete a transformação das expectativas sociais relativamente ao papel das empresas. Para Carroll (2021) a evolução traduz a passagem de uma lógica predominantemente económica para uma abordagem mais abrangente, que integra dimensões sociais, éticas e ambientais. Este conceito fortifica uma referência dominante, mas tem sido criticada pela sua natureza agregadora que tende a diluir a análise dos instrumentos concretos através dos quais a responsabilidade social influencia o comportamento organizacional.

A responsabilidade social organizacional interna é um conjunto de responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas que orientam a atuação das organizações e estruturam a relação com as partes interessadas (Carroll, 2021). Apesar desta utilidade conceptual a abordagem tem privilegiado uma leitura macro, centrada no posicionamento institucional das organizações pode negligenciar os processos internos que intercedem os efeitos relativamente aos trabalhadores.

Para Aguinis e Glavas (2019) o foco está na comunidade e fica de fora o que a organização faz pelos trabalhadores, o que leva ao surgimento do conceito de responsabilidade social organizacional interna, centrado nas condições de trabalho, no bem-estar e no desenvolvimento profissional.

Na perspetiva de Jie Shen et al. (2020) estas práticas materializam-se nos sistemas de gestão de recursos humanos e assumem-se como o principal meio de operacionalizar a responsabilidade social no contexto organizacional, mas a sua existência formal não garante efeitos, uma vez que, para Aguinis e Glavas (2019) o

impacto depende da forma como os trabalhadores interpretam essas práticas o que desloca a análise para o nível micro.

Rupp et al. (2018) vêem as percepções dos trabalhadores, nomeadamente percepções de justiça e responsabilidade organizacional, influenciam diretamente atitudes como a confiança, o compromisso organizacional e a identificação com a organização. A necessidade de distinção entre responsabilidade social enquanto prática organizacional e responsabilidade social enquanto percepção é o principal fator explicativo dos comportamentos organizacionais.

A abordagem de *micro-CSR*, proposta por Aguinis e Glavas (2019), reforça esta perspetiva ao centrar a análise nas experiências individuais dos trabalhadores. Esta abordagem rompe com leituras normativas da responsabilidade social ao evidenciar que os seus efeitos não decorrem da intenção organizacional, mas da interpretação que os trabalhadores constroem a partir das práticas que experienciam.

Jones et al. (2017) destacam o papel ativo dos trabalhadores na construção das práticas de responsabilidade social. A participação na conceção e implementação contribui para a sua integração no quotidiano organizacional e reforça o seu significado. De acordo com Liu et al. (2022) as práticas incorporadas nas atividades diárias produzem efeitos mais consistentes do que iniciativas periféricas orientadas para fins de natureza reputacional. Em contraste, as abordagens predominantemente *top-down* podem ser encaradas como impositivas para reduzir o seu impacto (Aguinis & Glavas, 2019).

Colquitt et al. (2021) focam nas percepções de justiça que influenciam a confiança e o compromisso organizacional, já para Rupp et al. (2018) as percepções positivas reforçam a qualidade da relação trabalhador-organização e, de acordo com,

Farooq et al. (2020) estas percepções contribuem para reduzir a predisposição para a saída voluntária e reforça a retenção de talentos.

A coerência na comunicação organizacional e as práticas efetivas emergem como um fator crítico, Jamali et al. (2021) destacam a consistência como princípios e práticas que influenciam a credibilidade organizacional e o significado atribuído pelos trabalhadores às iniciativas de responsabilidade social. São questionadas as abordagens meramente declarativas da responsabilidade social e o que o impacto depende de experiências concretas.

Para Shen et al. (2020) defendem que os sistemas de recursos humanos operacionalizam os princípios organizacionais nas práticas quotidianas. Jamali et al. (2021) destacam o papel mediador na articulação entre estratégia e implementação.

Entre essas práticas, o desenvolvimento profissional e a formação contínua traduzem o investimento organizacional nos trabalhadores sendo frequentemente interpretadas como sinais de valorização e apoio. A formação contínua é compreendida como uma manifestação concreta da responsabilidade social organizacional interna. Privilegia-se a análise da responsabilidade social na sua dimensão interna e preceptiva, considera-se as interpretações dos trabalhadores que explicam de forma mais direta atitudes como o compromisso organizacional e a retenção de talentos. A responsabilidade social organizacional é entendida como um fenómeno relacional que emerge da interação entre práticas organizacionais e interpretações individuais que sustentam a construção do modelo conceptual.

2.2. Responsabilidade social e gestão de recursos humanos

A operacionalização da responsabilidade social organizacional interna ocorre, em larga medida, através das práticas de gestão de recursos humanos. As condições de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento dos trabalhadores são assumidas como estratégicas nos valores organizacionais em experiências concretas.

Shen et al. (2020) referem que os sistemas de gestão de recursos humanos refletem o grau de compromisso das organizações com a responsabilidade social interna a constituir o principal veículo da sua implementação. É atribuída à gestão de recursos humanos a responsabilidade, mas é também imposta uma questão crítica: as eficácias das práticas dependem não só da sua existência, mas da coerência entre intenção organizacional e experiência dos trabalhadores.

Para Jamali et al. (2021) a função é mediadora relativamente à gestão de recursos humanos na articulação entre princípios normativos e práticas organizacionais. Esta mediação revela-se determinante, na medida em que condiciona a forma como os trabalhadores interpretam as práticas organizacionais e incoerências entre discurso e prática comprometem a credibilidade organizacional e reduzem o impacto das iniciativas de responsabilidade social.

Práticas como o desenvolvimento profissional, a formação contínua, a equidade e a segurança no emprego constituem expressões concretas da responsabilidade social organizacional interna (Shen et al., 2020). Ainda assim, a literatura evidencia que o impacto destas práticas depende da forma como são implementadas e encaradas.

A responsabilidade social organizacional interna não pode ser compreendida apenas como um conjunto de políticas, mas como um fenómeno interpretativo, no qual

os trabalhadores atribuem significado às práticas organizacionais. Esta perspectiva é reforçada pela abordagem de *micro-CSR*, que centra a análise nas experiências individuais (Aguinis & Glavas, 2019).

Já de acordo com Jones et al. (2017) a participação dos trabalhadores na implementação das práticas reforça têm significado e impacto. Na +perspetiva de Liu et al. (2022) práticas integradas nas rotinas organizacionais produzem efeitos mais consistentes do que iniciativas periféricas. Em contraste, abordagens impostas tendem a gerar resistência e a reduzir o envolvimento dos trabalhadores (Aguinis & Glavas, 2019).

A interpretação destas práticas influencia diretamente as atitudes organizacionais e Colquitt et al. (2021) demonstram que percepções de justiça influenciam a confiança e o compromisso organizacional. Para Rupp et al. (2018) a esta perspectiva reforça a qualidade da relação trabalhador-organização. Farooq et al. (2020) acrescentam que percepções positivas de responsabilidade social associam-se a níveis mais elevados de identificação organizacional e menor predisposição para a saída voluntária.

A coerência entre práticas de recursos humanos e princípios de responsabilidade social assumem-se relevantes e Jamali et al. (2021) demonstram que essa coerência reforça o significado atribuído ao trabalho e à relação com a organização. A ausência de coerência compromete o impacto das práticas, independentemente da sua qualidade formal.

Neste enquadramento, a formação contínua assume particular relevância. Enquanto prática de desenvolvimento profissional, traduz o investimento organizacional no crescimento dos trabalhadores e constitui um dos principais sinais

de valorização e apoio. A interpretação como prática de responsabilidade social organizacional interna depende da forma como é integrada nas restantes práticas de gestão de recursos humanos.

A articulação entre responsabilidade social e gestão de recursos humanos permite compreender os mecanismos através dos quais as práticas organizacionais influenciam atitudes como o compromisso organizacional e a retenção de talentos. Esta relação constitui um elemento central do modelo conceptual do presente estudo, na medida em que sustenta a ligação entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna e retenção de talentos.

3. Recursos humanos e compromisso organizacional

3.1. Recursos humanos na organização

A gestão de recursos humanos assume-se relevante na criação de vantagem competitiva sustentável, na medida em que o desempenho organizacional depende da forma como as organizações gerem, desenvolvem e mobilizam os seus trabalhadores. Em contextos marcados por complexidade, dinamismo e incerteza, os recursos humanos deixaram de ser entendidos como um fator meramente operacional e passa a assumir o estatuto de ativo estratégico essencial à concretização dos objetivos organizacionais (Boxall et al., 2020).

Esta evolução acompanha a transformação da própria função de recursos humanos. Kaufman (2020) refere que a gestão de recursos humanos deixou de assentar predominantemente numa lógica administrativa, centrada no controlo e na conformidade, para se afirmar como uma função estratégica orientada para a valorização das pessoas, o desenvolvimento de competências e a qualidade das

relações de trabalho. Esta mudança traduz o reconhecimento de que a gestão de recursos humanos influencia não apenas a eficiência organizacional, mas também o bem-estar dos trabalhadores e a sustentabilidade das relações laborais.

Jiang e Messersmith (2020) defendem que a gestão estratégica de recursos humanos assenta na articulação de práticas que promovem desenvolvimento de competências, envolvimento dos trabalhadores e condições que favoreçam a sua contribuição efetiva. Esta perspetiva reforça a ideia de que o valor dos recursos humanos é construído ao longo do tempo, através de práticas consistentes que fomentem aprendizagem, compromisso organizacional e retenção de talentos. Ainda assim, esse valor não decorre automaticamente da presença dessas práticas, dependendo da sua coerência interna e da forma como são encaradas pelos trabalhadores.

A eficácia da gestão de recursos humanos depende, por isso, da integração consistente das suas práticas. Para Boxall et al. (2020) sistemas bem estruturados favorecem comportamentos alinhados com os objetivos organizacionais e potenciam o desempenho individual e coletivo. Esta leitura sistémica afasta abordagens fragmentadas, mas também exige uma análise crítica: práticas formalmente coerentes podem produzir efeitos limitados quando não são acompanhadas por experiências organizacionais congruentes.

O contexto introduz desafios adicionais e Vrontis et al. (2021) demonstram que a digitalização, a automação e a incorporação de tecnologias avançadas transformam os processos de trabalho e alteram as competências exigidas aos trabalhadores. Estas transformações reforçam a necessidade de uma gestão de recursos humanos

orientada para a adaptação contínua, para o desenvolvimento permanente e para a criação de condições que sustentem a aprendizagem ao longo do tempo.

Neste cenário, o desenvolvimento contínuo de competências assume particular relevância. Boxall et al. (2020) referem que o investimento no desenvolvimento dos trabalhadores constitui um dos principais instrumentos através dos quais as organizações reforçam a sua capacidade de adaptação. Jiang e Messersmith (2020) acrescentam que esse investimento favorece o alinhamento entre pessoas e estratégia. No entanto, a literatura também demonstra que o impacto dessas práticas depende da forma como os trabalhadores as interpretam, nomeadamente enquanto sinais de valorização e investimento organizacional.

A formação contínua emerge como um instrumento central da gestão estratégica de recursos humanos. O seu contributo não se limita ao reforço do desempenho organizacional, estendendo-se à construção de relações de trabalho mais estáveis e duradouras. A gestão de recursos humanos deve, por isso, ser compreendida como um sistema integrado de práticas que influencia simultaneamente desempenho, atitudes e retenção de talentos.

A gestão de recursos humanos constitui o enquadramento organizacional no qual práticas como a formação contínua adquirem significado estratégico e relacional. Esta perspetiva permite compreender de que modo essas práticas influenciam não apenas resultados funcionais, mas também vínculos psicológicos relevantes para a retenção de talentos para preparar a análise mais específica dessa relação.

3.2. Retenção de talentos

A retenção de talentos refere-se à capacidade das organizações para manter os seus trabalhadores ao longo do tempo, em particular aqueles que detêm competências críticas ou elevado potencial de contribuição para o desempenho organizacional. Al Kurdi et al. (2020) definem a retenção como um fenómeno estratégico, relevante para a estabilidade organizacional e para a preservação dos recursos humanos.

A centralidade deste conceito torna-se mais evidente quando se analisam os efeitos da rotatividade voluntária. Para Al Kurdi et al. (2020) a saída de trabalhadores implica custos diretos associados ao recrutamento e à integração, bem como custos indiretos relacionados com perda de conhecimento organizacional, disrupção das equipas e diminuição da produtividade. A retenção de talentos não se reduz a um indicador administrativo, este assume implicações estratégicas para a continuidade e sustentabilidade das organizações.

A retenção de talentos não resulta de um único fator e assume-se como um fenómeno relacional e multideterminado, influenciado pelo reconhecimento profissional, pelas oportunidades de desenvolvimento, pela qualidade das relações de trabalho e pelas perceções de apoio organizacional, conforme referem Al Kurdi et al. (2020) e Hausknecht et al. (2009) o que mostra que a permanência dos trabalhadores depende menos de práticas isoladas e mais da construção de uma relação organizacional percebida como positiva e equilibrada.

A compreensão dos fatores que influenciam a retenção e Steger et al. (2012) demonstram que a perceção de significado no trabalho contribui para níveis mais elevados de envolvimento e satisfação e reforça atitudes organizacionais favoráveis.

Edmondson (1999) evidencia que contextos caracterizados por segurança psicológica favorecem a expressão, o envolvimento e a permanência. Estas contribuições mostram que a retenção de talentos não pode ser explicada apenas por recompensas ou condições materiais e exige atenção às dimensões subjetivas da experiência de trabalho.

A formação contínua assume particular relevância enquanto prática de desenvolvimento, de acordo com, Hassanpour et al. (2022) práticas orientadas para o desenvolvimento profissional associam-se a níveis mais baixos de intenção de rotatividade. Ainda assim, a relação entre formação contínua e retenção de talentos está longe de ser linear. Hassan (2022) evidencia que o desenvolvimento de competências pode aumentar a empregabilidade externa dos trabalhadores o que potencia a mobilidade quando não existem oportunidades internas de progressão. Este paradoxo obriga a ultrapassar uma leitura simplista segundo a qual investir em formação conduz necessariamente à retenção.

O impacto da formação contínua depende, por isso, das condições organizacionais em que ocorre e oportunidades de progressão, reconhecimento profissional e coerência conjugadas com outras práticas organizacionais influenciam a forma como os trabalhadores avaliam o investimento organizacional no seu desenvolvimento. O efeito da formação não decorre apenas do conteúdo da aprendizagem, mas do significado que os trabalhadores lhe atribuem enquanto sinal de valorização.

Sinisterra et al. (2024) destacam o papel de mecanismos psicológicos na explicação da retenção e demonstra que o envolvimento no trabalho contribui para reduzir a intenção de rotatividade quando as práticas de desenvolvimento são

consistentes e alinhadas com as expectativas dos trabalhadores. Esta leitura reforça a necessidade de analisar a retenção de talentos através de mecanismos mediadores, e não apenas de relações diretas entre práticas e resultados.

A articulação entre práticas de gestão de recursos humanos pode ser compreendida à luz do conceito de HR *bundles* que remete para a implementação integrada e coerente de diferentes práticas organizacionais (Jiang et al., 2012). Esta perspectiva sustenta que o impacto das práticas não resulta apenas da sua aplicação isolada, mas da complementaridade entre elas. No contexto da retenção de talentos, formação contínua, responsabilidade social organizacional interna e outras políticas de valorização tendem a reforçar-se mutuamente e contribui para uma percepção global de investimento organizacional.

Kehoe e Wright (2013) demonstram que essa percepção influencia positivamente o compromisso organizacional e, por essa via, favorece a retenção. Esta evidência revela-se particularmente relevante para o presente estudo, uma vez que permite enquadrar a formação contínua não como variável isolada, mas como parte de um sistema organizacional mais amplo, cujos efeitos dependem da sua articulação com práticas de valorização e com mecanismos psicossociais.

A retenção de talentos não deve ser entendida apenas como ausência de saída. A permanência dos trabalhadores resulta de relações de trabalho encaradas como positivas, coerentes e sustentadas ao longo do tempo. Esta perspectiva desloca a análise para os mecanismos que explicam por que razão determinadas práticas produzem maior vinculação organizacional do que outras.

A literatura sustenta que a retenção de talentos depende da articulação entre práticas organizacionais, percepções dos trabalhadores e mecanismos psicológicos

que mediam essa relação. Esta leitura reforça a centralidade do compromisso organizacional enquanto dimensão explicativa da retenção e prepara a análise das variáveis psicossociais que sustentam o modelo conceptual.

3.3. Motivação e satisfação profissional

A motivação e a satisfação profissional constituem dimensões na compreensão das atitudes dos trabalhadores face à organização e de que forma influenciam o desempenho, o compromisso organizacional e a retenção de talentos. A relevância decorre do facto de permitirem compreender de que modo os trabalhadores interpretam a experiência de trabalho e transformam essa interpretação em atitudes mais ou menos favoráveis à organização.

A teoria da autodeterminação oferece um enquadramento particularmente útil para esta análise e Deci et al. (2020) distinguem motivação autónoma e motivação controlada. A motivação autónoma ocorre quando o trabalho é realizado por interesse, identificação ou significado pessoal, associa-se a níveis mais elevados de envolvimento, satisfação e bem-estar. A motivação controlada resulta de pressões externas, recompensas ou obrigações normativas e produz efeitos menos consistentes e menos sustentados nas atitudes organizacionais. Esta distinção de conceitos mostra que nem toda a motivação tem o mesmo valor explicativo para a retenção de talentos.

A satisfação profissional corresponde, por sua vez, à avaliação global que os trabalhadores fazem do seu trabalho e das condições em que o desempenham. A relação negativa entre satisfação profissional e rotatividade sugere que níveis mais elevados de satisfação reduzem a predisposição para a saída. Ainda assim, a

satisfação não pode ser analisada de forma isolada, uma vez que o seu impacto depende da articulação com outras dimensões da experiência de trabalho.

Hassanpour et al. (2022) demonstram que práticas organizacionais orientadas para o desenvolvimento, reconhecimento e apoio contribuem para reforçar a motivação e a satisfação profissional. A formação contínua assume especial relevância, na medida em que tende a ser interpretada como sinal de valorização organizacional. O seu impacto, porém, não resulta apenas da existência de oportunidades de desenvolvimento, mas da forma como essas oportunidades são encaradas pelos trabalhadores.

O compromisso organizacional emerge como uma dimensão e Meyer e Allen (1991) definem-no como a ligação psicológica do trabalhador à organização, expressa em identificação, envolvimento e vontade de manter essa ligação. Allen et al. (2010) demonstram que oportunidades consistentes de desenvolvimento e reconhecimento tendem a reforçar esse vínculo. A formação contínua não atua apenas sobre competências ou satisfação imediata, podendo contribuir para uma vinculação organizacional mais profunda.

O envolvimento no trabalho constitui igualmente uma variável relevante, Sinisterra et al. (2024) demonstram que níveis elevados de energia, dedicação e concentração associam-se a maior satisfação e a menor propensão para a saída. Esta dimensão funciona como reforço dos efeitos positivos de práticas organizacionais percebidas como valorizadoras.

Embora distintas, estas variáveis apresentam forte interligação, a motivação autónoma tende a reforçar a satisfação profissional. A satisfação, por sua vez, favorece o compromisso organizacional e o envolvimento no trabalho. A retenção de

talentos não pode ser compreendida através de explicações unidimensionais e exige uma leitura integrada dos mecanismos psicológicos ativados pelas práticas organizacionais.

Relativamente à valorização por parte da organização, Deci et al. (2020) demonstram que contextos que proporcionam oportunidades de desenvolvimento, autonomia e reconhecimento favorecem formas mais autónomas de motivação e níveis mais elevados de satisfação. Al Kurdi et al. (2020) acrescentam que perceções positivas das práticas de gestão de recursos humanos associam-se a menor intenção de rotatividade. Esta convergência reforça a importância das perceções dos trabalhadores enquanto mediadoras da relação entre práticas organizacionais e retenção de talentos.

O envolvimento no trabalho intensifica estes efeitos e Sinisterra et al. (2024) demonstram que o envolvimento amplifica o impacto da motivação e da satisfação profissional na retenção de talentos. A ideia de que os efeitos das práticas de desenvolvimento dependem da forma como influenciam mecanismos psicológicos interligados.

O conceito de *employee experience* é entendido como a perceção global do trabalhador sobre o conjunto das suas interações com a organização e amplia a análise, ao mostrar que motivação, satisfação, compromisso e envolvimento não se formam de modo isolado, mas no interior de uma experiência organizacional mais ampla, marcada pela coerência ou incoerência entre práticas, expectativas e vivências concretas.

As medidas assumem relevância sobretudo enquanto mecanismos explicativos da relação entre formação contínua e retenção de talentos. A formação contínua pode

influenciar motivação, satisfação, envolvimento e compromisso ao reforçar percepções de valorização e apoio organizacional. Entre estas variáveis, o compromisso organizacional destaca-se como elo particularmente relevante entre práticas de desenvolvimento e retenção de talentos, dado o seu papel na tradução de percepções positivas em vínculo organizacional.

A motivação e a satisfação profissional ajudam a compreender de que modo as práticas de desenvolvimento são interpretadas pelos trabalhadores e convertidas em atitudes favoráveis à organização. Esta leitura reforça a centralidade dos mecanismos psicossociais na explicação da retenção de talentos e prepara a articulação final entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção no modelo conceptual.

4. Formação contínua como estratégia organizacional

4.1. Formação contínua enquanto investimento estratégico

A formação contínua é progressivamente conceptualizada como um investimento estratégico, afastando-a de uma perspetiva tradicional associada a um custo operacional. Para Becker e Huselid (2021) esta mudança resulta do reconhecimento de que o desenvolvimento sistemático de competências constitui um fator determinante para o desempenho organizacional e para a criação de vantagem competitiva sustentável. Noe et al. (2021) reforçam esta perspetiva ao sublinhar que o investimento contínuo no desenvolvimento dos trabalhadores contribui de forma direta e indireta para a sustentabilidade das organizações.

No âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, a formação contínua assume-se fundamental no alinhamento entre competências e objetivos

organizacionais. Becker e Huselid (2021) argumentam que as práticas de recursos humanos orientadas para o desenvolvimento dos recursos humanos adquirem carácter estratégico quando integradas na estratégia global da organização e orientadas para resultados de longo prazo. O valor estratégico da formação reside assim na sua capacidade de desenvolver recursos dificilmente imitáveis e de reforçar a adaptação organizacional em contextos competitivos.

Para evidenciar esta leitura, Tharenou et al. (2021) demonstram que organizações que investem de forma consistente e planeada no desenvolvimento dos trabalhadores apresentam níveis superiores de desempenho, inovação e capacidade de adaptação. A literatura nem sempre problematiza suficientemente as condições que tornam esse investimento efetivamente estratégico. A existência de formação, por si só não garante impacto organizacional relevante e é necessário considerar a articulação com outras práticas e a sua inserção num sistema coerente de gestão de recursos humanos.

A formação contínua contribui também para a aprendizagem organizacional e para Noe et al. (2021) a aprendizagem contínua permite às organizações responder de forma mais eficaz a contextos de incerteza e transformação, ao favorecer o desenvolvimento de competências de adaptação, inovação e resolução de problemas. A perspetiva do alcance da formação é ampliada e afasta-a de uma lógica estritamente técnica, aproximando-a de uma visão mais estrutural da capacidade organizacional.

O investimento em formação produz efeitos indiretos ao nível das atitudes e dos comportamentos dos trabalhadores e Hassanpour et al. (2022) demonstram que a perceção de investimento organizacional no desenvolvimento profissional associa-se a níveis mais elevados de compromisso organizacional. Sinisterra et al. (2024)

mostram que práticas orientadas para o desenvolvimento contribuem para níveis mais elevados de envolvimento no trabalho. Estas variáveis associam-se, por sua vez, a condições mais favoráveis à retenção de talentos. Esta relação sugere que o carácter estratégico da formação não se esgota no seu contributo para o desempenho, mas estende-se à capacidade de reforçar vínculos organizacionais relevantes.

Ainda assim, o investimento em formação apenas assume um verdadeiro carácter estratégico quando acompanhado por condições que favoreçam a aplicação e valorização das competências adquiridas. De acordo com Tharenou et al. (2021) a ausência de oportunidades de progressão, reconhecimento ou utilização das novas competências podem comprometer o retorno do investimento. Esta limitação é particularmente importante porque impede leituras lineares que associem automaticamente formação a vantagem competitiva.

A formação contínua enquanto investimento estratégico caracteriza-se pela integração na estratégia organizacional, pela articulação com outras práticas de gestão de recursos humanos e pela capacidade de produzir efeitos sustentados ao nível do desempenho e das atitudes dos trabalhadores. Esta perspetiva revela-se central para o presente estudo, uma vez que, permite compreender a formação contínua como prática organizacional capaz de gerar valor não apenas económico, mas também relacional e prepara a análise dos seus benefícios para trabalhadores e organizações.

4.2. Benefícios da formação para trabalhadores e organizações

A formação contínua é amplamente reconhecida na literatura como uma prática central da gestão de recursos humanos, não apenas pelos seus efeitos no

desempenho, mas também pelos benefícios que pode gerar para trabalhadores e organizações. Noe et al. (2021) referem que a aprendizagem contínua constitui um instrumento relevante para o desenvolvimento de competências e para a melhoria do desempenho no trabalho e Salas et al. (2020) acrescentam que a formação produz impactos a diferentes níveis o que obriga a analisá-la numa perspetiva multilateral e não apenas funcional.

Ao nível individual, a participação em programas de formação associa-se positivamente ao desempenho, à autoconfiança e à eficácia no exercício das funções. Nazir et al. (2020) demonstram que os trabalhadores que participam em ações de formação apresentam níveis mais elevados de desempenho profissional, em resultado da melhoria das competências e do reforço da confiança na execução das tarefas. Esta evidência é consistente, mas não deve ser interpretada de forma simplista, pois o impacto individual da formação depende da relevância do conteúdo, das condições de aplicação e do reconhecimento organizacional subsequente.

Os efeitos da formação não se limitam às competências técnicas, pois o acesso a oportunidades de aprendizagem contínua associa-se também a níveis mais elevados de motivação, satisfação profissional e envolvimento no trabalho. Estas variáveis tendem a ser interpretadas como resultado da perceção de valorização e investimento por parte da organização. A literatura sugere, por isso, que os benefícios da formação decorrem tanto do que é aprendido como do significado atribuído à própria oportunidade de desenvolvimento.

Ao nível organizacional, a formação contínua contribui para a melhoria do desempenho e da qualidade dos resultados. Salas et al. (2020) evidenciam que programas alinhados com as necessidades organizacionais favorecem ganhos de

eficiência operacional, melhoria da qualidade do trabalho e maior capacidade de inovação. Tharenou et al. (2021) mostram que o investimento sistemático em formação reforça a capacidade de adaptação organizacional, sobretudo em contextos marcados por mudança tecnológica e transformação dos modelos de trabalho.

Os benefícios da formação estendem-se igualmente à relação entre trabalhador e organização e Hassanpour et al. (2022) demonstram que trabalhadores que percebem oportunidades consistentes de desenvolvimento profissional tendem a apresentar níveis mais elevados de compromisso organizacional e menor predisposição para a saída. A formação contínua não atua apenas como mecanismo de desenvolvimento de competências, mas também como sinal de valorização e apoio organizacional. O seu impacto relacional assume, por isso, particular relevância na explicação da retenção de talentos.

Sinisterra et al. (2024) demonstram que os efeitos da formação tornam-se mais consistentes quando integrados num sistema coerente de práticas de gestão de recursos humanos e articulados com mecanismos que promovam o envolvimento dos trabalhadores. Esta evidência reforça a ideia de que os benefícios da formação não devem ser analisados de forma isolada, mas no interior de uma arquitetura organizacional mais ampla.

Os contributos empíricos analisados indicam que os benefícios da formação contínua para trabalhadores e organizações encontram-se interligados. Para Nazir et al. (2020) o desenvolvimento de competências melhora o desempenho individual. Noe et al. (2021) destacam o contributo da aprendizagem contínua para a adaptação e sustentabilidade organizacional. Tharenou et al. (2021) evidenciam que o investimento em formação reforça inovação e capacidade de resposta à mudança e esta

convergência permite compreender a formação contínua como mecanismo de criação de valor partilhado, ainda que esse valor dependa da forma como as oportunidades de desenvolvimento são efetivamente concretizadas e encaradas.

A formação contínua produz benefícios simultâneos para trabalhadores e organizações e influencia competências, desempenho, atitudes e vínculos organizacionais. Esta dupla dimensão, individual e organizacional, reforçam a sua apropriação do modelo conceptual e prepara a análise dos diferentes modelos e práticas de formação através dos quais esses efeitos podem ser produzidos.

4.3. Modelos e práticas de formação nas organizações

Os modelos de formação nas organizações evoluíram de ações pontuais para sistemas estruturados de aprendizagem contínua integrados na gestão de recursos humanos. Salas et al. (2020) evidenciam que as práticas formativas mais eficazes articulam-se com as necessidades organizacionais e com as exigências do trabalho. Noe et al. (2021) referem que a formação assume maior impacto quando integrada na estratégia organizacional e orientada para o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho. Esta evolução revela uma deslocação conceptual importante: a formação deixa de ser entendida como resposta episódica e passa a ser concebida como componente estruturante da gestão organizacional.

Os modelos tradicionais de formação caracterizam-se sobretudo pela transmissão formal de conhecimentos técnicos. Bernardes (2008) assinala que estas abordagens apresentam limitações quando não se articulam com os contextos reais de trabalho. Tharenou et al. (2021) demonstram que a eficácia da formação depende da capacidade de transferência das aprendizagens para a prática profissional. Esta

evidência problematiza modelos excessivamente escolares ou descontextualizados, cuja eficácia tende a ser reduzida quando não existe correspondência com as exigências concretas das funções.

Para abordagens de formação mais estratégicas e contextualizadas, Garavan et al. (2012) defendem que a formação deve integrar a estratégia organizacional e responder simultaneamente às necessidades dos trabalhadores e às exigências do contexto competitivo. Becker e Huselid (2021) reforçam que a formação assume carácter estratégico quando articulada com os sistemas de gestão de recursos humanos. Para Jiang et al. (2012) este alinhamento associa-se a melhorias no desempenho organizacional. Apesar desta convergência, importa reconhecer que a simples integração formal da formação na estratégia não assegura, por si só, a sua eficácia, sendo necessária coerência entre planeamento, implementação e reconhecimento organizacional.

Algumas abordagens valorizam de forma mais explícita o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. Bernardes (2008) refere que estas práticas promovem autonomia e desenvolvimento profissional. Deci et al. (2020) evidenciam que contextos formativos orientados para o desenvolvimento humano associam-se a níveis mais elevados de motivação autónoma. Sinisterra et al. (2024) demonstram que estas práticas podem contribuir para níveis mais elevados de compromisso organizacional. Esta linha de investigação é particularmente relevante porque permite compreender que os modelos de formação diferem não apenas quanto ao formato, mas também quanto ao tipo de relação que constroem entre organização e trabalhador.

No que refere às práticas formativas contextualizadas, Salas et al. (2020) demonstram que a formação em contexto de trabalho favorece a transferência de aprendizagens, enquanto Lave e Wenger (1991) demonstram que práticas como *mentoring*, *coaching* e comunidades de prática promovem processos de aprendizagem social nas organizações. Estas abordagens revelam-se particularmente relevantes por aproximarem a aprendizagem da experiência concreta de trabalho e reforça a aplicabilidade, o envolvimento e a internalização do conhecimento.

Barbosa (2013) refere que o diagnóstico das necessidades permite alinhar a formação com as exigências das funções e com os objetivos organizacionais. Correia et al. (1994) defende que processos estruturados de análise de necessidades contribuem para melhores resultados dos programas formativos. Ainda assim, esta dimensão não deve ser entendida apenas em termos técnicos, uma vez que o diagnóstico também influencia a perceção de relevância e justiça associada às oportunidades de desenvolvimento.

De acordo com Jamali et al. (2021) práticas de desenvolvimento profissional integradas em sistemas consistentes de gestão de recursos humanos reforçam o compromisso organizacional e Hassanpour et al. (2022) evidenciam que estas práticas associam-se a condições mais favoráveis à retenção de talentos. Esta evidência reforça a importância de analisar os modelos e práticas de formação não apenas pelo seu desenho pedagógico, mas também pelo seu potencial impacto relacional e organizacional.

Os modelos e práticas de formação diferem quanto ao seu grau de integração estratégica, contextualização e capacidade de produzir efeitos sustentados ao nível

do desempenho e das atitudes dos trabalhadores. Esta diversidade é particularmente relevante porque permite compreender que a formação contínua só atua como prática de valorização e responsabilidade social organizacional interna quando é concebida e implementada de forma coerente com os objetivos organizacionais e com as experiências dos trabalhadores e prepara a articulação final entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna e retenção de talentos.

5. Relação entre formação contínua, responsabilidade social e retenção de talentos

A articulação entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna e retenção de talentos assume crescente relevância na literatura, sobretudo em contextos marcados por mudança acelerada, intensificação da concorrência e valorização dos recursos humanos. Apesar deste reconhecimento, estas dimensões permanecem frequentemente tratadas de forma isolada, o que limita a compreensão dos mecanismos que sustentam a retenção no contexto organizacional.

A formação contínua não se esgota na sua função instrumental e, para além de contribuir para o desenvolvimento de competências, assume um significado relacional na medida em que pode ser interpretada pelos trabalhadores como sinal de investimento e valorização. Para Aguinis e Glavas (2019) práticas orientadas para o desenvolvimento tendem a ser encaradas como expressões de responsabilidade social organizacional interna. Esta perspetiva desloca a análise para o plano interpretativo, aproxima-se da abordagem de *micro-CSR*, que enfatiza o papel das perceções individuais na explicação das atitudes organizacionais.

A relevância desta leitura torna-se mais evidente quando se consideram os efeitos das percepções de responsabilidade social e Farooq et al. (2020) defende que percepções positivas de responsabilidade social organizacional associam-se a níveis mais elevados de confiança e identificação organizacional. O impacto destas práticas não decorre da sua mera existência, mas do significado que lhes é atribuído pelos trabalhadores no contexto da relação estabelecida com a organização.

A gestão de recursos humanos desempenha um papel determinante neste processo, pois Shen et al. (2020) referem que é através das práticas de recursos humanos que os princípios de responsabilidade social se traduzem em experiências concretas. Jamali et al. (2021) acrescentam que essa tradução depende da coerência entre discurso, implementação e experiência organizacional. A formação contínua é fundamental uma vez que constitui um dos principais sinais de investimento no desenvolvimento profissional.

Embora a literatura evidencie de forma consistente os efeitos da formação no que refere ao desempenho e da adaptação organizacional, como referem Noe et al. (2021) e Salas et al. (2020), esta abordagem não é suficiente para explicar a retenção de talentos.

Assim, Deci et al. (2020) demonstram que contextos que promovem aprendizagem contínua favorecem formas de motivação autónoma e atitudes mais positivas face ao trabalho, o que indica a necessidade de integrar mecanismos psicossociais na análise.

A relação entre formação contínua e retenção de talentos não assume, por isso, um carácter direto e Hassan (2022) demonstra que o desenvolvimento de competências pode aumentar a empregabilidade externa e potenciar a mobilidade

quando não existem condições internas de valorização. Este resultado questiona leituras lineares e evidencia que o impacto da formação depende da forma como é interpretada e enquadrada no contexto organizacional.

É neste ponto que o compromisso organizacional assume um papel central na explicação do fenómeno. A literatura mostra que as práticas de desenvolvimento produzem efeitos mais consistentes quando reforçam a ligação psicológica entre trabalhador e organização, como referem Hassanpour et al. (2022), e que este efeito se intensifica quando essas práticas são percecionadas como coerentes e alinhadas com as expectativas dos trabalhadores, conforme demonstram Sinisterra et al. (2024).

A responsabilidade social organizacional interna surge como enquadramento interpretativo das práticas. Quando a formação contínua é encarada como expressão de preocupação com o desenvolvimento e o bem-estar, tende a reforçar perceções positivas sobre a organização e contribuem para o fortalecimento do compromisso organizacional, o qual constitui o principal mecanismo através do qual se explica a retenção de talentos.

Esta articulação pode ser aprofundada à luz da *Social Exchange Theory* e de acordo com Blau (1964) as relações entre indivíduos e organizações assentam em princípios de reciprocidade. Cropanzano e Mitchell (2005) defendem que o investimento organizacional, quando reconhecido pelos trabalhadores, tende a gerar respostas positivas traduzidas em atitudes favoráveis. Aplicada ao presente estudo, esta perspetiva permite compreender que a formação contínua quando interpretada como prática de responsabilidade social organizacional interna reforça o compromisso organizacional e, por essa via, favorece a retenção de talentos.

Uma leitura integrada das variáveis em análise sugere a formação contínua como variável antecedente. A responsabilidade social organizacional interna constitui o enquadramento interpretativo que atribui significado às práticas e compromisso organizacional emerge como mecanismo psicossocial central na explicação da retenção de talentos. Esta articulação permite ultrapassar abordagens fragmentadas e fundamenta o modelo conceptual do estudo.

Em suma, a evidência teórica demonstra que a relação entre formação contínua e retenção de talentos é indireta e mediada, a formação produz efeitos mais consistentes quando é encarada como prática de responsabilidade social organizacional interna e, conseqüentemente, reforça o compromisso organizacional que contribui para a retenção de talentos. É a partir desta sequência lógica que se estruturam as hipóteses de investigação.

5.1. Hipóteses de investigação

A revisão da literatura permite estruturar um modelo explicativo assente na articulação entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção de talentos. Estas variáveis não atuam de forma independente e organizam-se num encadeamento relacional.

A primeira relação decorre da natureza interpretativa da formação contínua. Embora frequentemente analisada como instrumento de desenvolvimento de competências, a literatura evidencia que esta prática assume igualmente um significado relacional. Aguinis e Glavas (2019) demonstram que práticas orientadas para o desenvolvimento dos trabalhadores tendem a ser encaradas como manifestações de responsabilidade social organizacional interna. Esta leitura é

reforçada pela abordagem de *micro-CSR*, que enfatiza o papel das percepções individuais na avaliação das práticas organizacionais (Rupp et al., 2018). Assim, a formação contínua contribui para a construção de percepções positivas de responsabilidade social organizacional interna, na medida em que sinaliza investimento e valorização dos trabalhadores.

Para fundamentar as hipóteses, adota-se a perspectiva de *micro-CSR*, centrada nas reações individuais dos trabalhadores às práticas socialmente responsáveis. Sob esta ótica, o compromisso organizacional atua como o mecanismo psicológico mediador: a formação (estímulo) sinaliza valorização, o que gera um estado de reciprocidade afetiva (compromisso) e culminar na intenção de permanência (comportamento). Assim, as hipóteses seguintes testam não apenas associações diretas, mas a lógica de troca social subjacente a este modelo integrador

H1: A formação contínua influencia positivamente a percepção de responsabilidade social organizacional interna.

A segunda relação incide sobre os efeitos dessas percepções nas atitudes organizacionais. Rupp et al. (2018) demonstram que a percepção de práticas socialmente responsáveis influencia diretamente o compromisso organizacional, ao reforçar sentimentos de justiça, valorização e identificação com a organização. Farooq et al. (2020) evidenciam que trabalhadores que percebem a organização como socialmente responsável tendem a desenvolver vínculos mais fortes e duradouros. Neste sentido, a responsabilidade social organizacional interna atua como mecanismo que transforma práticas organizacionais em atitudes favoráveis.

H2: A percepção de responsabilidade social organizacional interna influencia positivamente o compromisso organizacional.

A terceira relação assenta na evidência que identifica o compromisso organizacional como antecedente direto da retenção de talentos. Meyer e Allen (1991) conceptualizam o compromisso como uma ligação psicológica que reflete identificação e envolvimento com a organização. Kehoe e Wright (2013) demonstram que trabalhadores com níveis mais elevados de compromisso apresentam menor propensão para sair. O compromisso organizacional constitui, assim, um mecanismo central na explicação da retenção de talentos.

H3: O compromisso organizacional influencia positivamente a retenção de talentos.

A quarta hipótese resulta da integração das relações anteriores e explicita o mecanismo mediador do modelo. A literatura demonstra que a formação contínua não exerce um efeito direto e automático sobre a retenção de talentos. Hassan (2022) evidencia que o desenvolvimento de competências pode aumentar a mobilidade externa quando não existem condições organizacionais que valorizem esse investimento. Esta limitação reforça a necessidade de considerar mecanismos intermédios.

A *Social Exchange Theory* fornece enquadramento para esta relação. Blau (1964) sustenta que as relações entre trabalhadores e organizações assentam em princípios de reciprocidade. Cropanzano e Mitchell (2005) demonstram que o investimento organizacional, quando reconhecido pelos trabalhadores, tende a gerar respostas positivas. A formação contínua, quando interpretada como prática de responsabilidade social organizacional interna, reforça o compromisso organizacional, o qual constitui o principal mecanismo através do qual se explica a retenção de talentos.

H4: A formação contínua influencia indiretamente a retenção de talentos através da perceção de responsabilidade social organizacional interna e do compromisso organizacional.

As hipóteses formuladas refletem um encadeamento teórico coerente, no qual a formação contínua atua como variável antecedente, a responsabilidade social organizacional interna constitui o enquadramento interpretativo das práticas e o compromisso organizacional emerge como mecanismo psicossocial central na explicação da retenção de talentos. Esta estrutura permite fundamentar empiricamente o modelo conceptual do estudo.

O modelo conceptual proposto traduz uma lógica de mediação sequencial, na qual a formação contínua influencia a retenção de talentos de forma indireta. Esta influência ocorre através da perceção de responsabilidade social organizacional interna, enquanto enquadramento interpretativo das práticas organizacionais, e do compromisso organizacional, enquanto mecanismo psicossocial central. Esta estrutura operacionaliza os pressupostos da *Social Exchange Theory*, ao evidenciar que o investimento organizacional apenas produz efeitos consistentes quando é reconhecido e internalizado pelos trabalhadores, sendo posteriormente traduzido em atitudes favoráveis à organização.

5.2. Modelo conceptual

O modelo conceptual resulta da integração das relações teóricas desenvolvidas ao longo da revisão da literatura, com o objetivo de oferecer uma compreensão articulada dos instrumentos que explicam a retenção de talentos no contexto organizacional. A sua construção procura ultrapassar abordagens fragmentadas que

tendem a analisar separadamente a formação contínua a responsabilidade social organizacional interna e as atitudes dos trabalhadores.

Modelo Conceptual



Figura 1 – Modelo conceptual da investigação

Fonte: Elaboração própria.

Neste enquadramento, a formação contínua assume o papel de variável antecedente por constituir uma prática central no desenvolvimento de competências e na valorização dos trabalhadores. No entanto, o modelo parte do pressuposto de que os efeitos desta prática não se manifestam de forma direta na retenção de talentos, dependendo da forma como é interpretada no contexto organizacional.

A perceção de responsabilidade social organizacional interna surge como primeiro mecanismo explicativo ao funcionar como enquadramento interpretativo das práticas organizacionais. Esta variável permite captar o significado atribuído pelos trabalhadores à formação contínua enquanto expressão de investimento, reconhecimento e preocupação com o seu desenvolvimento. A sua inclusão no modelo reflete a relevância da abordagem de *micro-CSR*, que valoriza o papel das perceções individuais na explicação das atitudes organizacionais.

O compromisso organizacional constitui o segundo instrumento explicativo e ocupa uma posição central na estrutura do modelo. Esta variável traduz a ligação psicológica do trabalhador à organização, expressa em termos de identificação,

envolvimento e predisposição para permanecer. No modelo proposto, o compromisso organizacional estabelece a ligação entre a percepção de responsabilidade social organizacional interna e a retenção de talentos, assumindo-se como o principal mecanismo através do qual as práticas organizacionais se convertem em atitudes favoráveis à permanência.

A retenção de talentos corresponde à variável dependente e representa o resultado do processo analisado. O modelo assume que a retenção não resulta diretamente da presença de práticas organizacionais, mas da forma como estas são interpretadas e internalizadas pelos trabalhadores, sendo posteriormente refletidas em vínculos organizacionais mais sólidos.

A estrutura proposta traduz uma mediação sequencial, na qual a formação contínua influencia a percepção de responsabilidade social organizacional interna, que por sua vez reforça o compromisso organizacional e conduz à retenção de talentos. Esta lógica encontra suporte na *Social Exchange Theory*, ao sustentar que o investimento organizacional, quando reconhecido pelos trabalhadores, tende a gerar respostas de reciprocidade traduzidas em atitudes positivas face à organização.

O modelo conceptual apresentado permite operacionalizar empiricamente os instrumentos psicossociais que ligam as práticas de gestão de recursos humanos à retenção de talentos e resulta numa leitura integrada que articula dimensões instrumentais, relacionais e interpretativas no contexto organizacional.

Capítulo II – Metodologia de Investigação

O presente capítulo descreve o enquadramento metodológico adotado na investigação, com vista a garantir a coerência entre os objetivos de investigação, o modelo conceptual e os procedimentos empíricos utilizados. São apresentados o desenho de investigação, a caracterização da amostra, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise o que justifica as opções metodológicas assumidas. Esta estrutura permite assegurar o rigor científico e sustentar a validade e fiabilidade dos resultados obtidos.

1. Abordagem Metodológica

A definição da abordagem metodológica assume um papel central em qualquer investigação, na medida em que enquadra as opções relativas à recolha, análise e interpretação dos dados. A relevância não decorre apenas de uma função técnica, mas sobretudo da necessidade de assegurar coerência entre o problema de investigação, os objetivos definidos, o modelo conceptual e os procedimentos empíricos mobilizados. Como referem Almeida e Pinto (1990), a metodologia estrutura o percurso científico, enquanto Quivy e Campenhoudt (1992) salientam que a consistência entre problema, objetivos e método constitui uma condição essencial do rigor da investigação.

Atendendo ao objetivo central deste estudo, analisar a formação contínua enquanto prática de responsabilidade social organizacional interna e compreender o seu contributo para a retenção de talentos, revela-se necessário adotar uma estratégia metodológica capaz de captar, em simultâneo, relações entre variáveis e significados atribuídos pelos atores organizacionais. Esta opção decorre da própria natureza do

fenómeno em análise, que não se esgota numa leitura exclusivamente mensurável nem pode ser plenamente compreendido apenas a partir de interpretações subjetivas. Bryman (2021) sublinha que muitos fenómenos sociais e organizacionais exigem abordagens metodológicas capazes de integrar diferentes tipos de evidência.

Neste enquadramento, opta-se por uma abordagem de métodos mistos. Esta opção justifica-se pela possibilidade de articular a análise estatística das perceções dos trabalhadores com uma leitura qualitativa das racionalidades organizacionais associadas às práticas de formação contínua. Mais do que aproximar dois métodos, esta estratégia permite produzir uma compreensão mais completa do fenómeno em estudo. Freixo (2009) destaca que a combinação de métodos quantitativos e qualitativos favorece a articulação entre explicação e compreensão, enquanto Creswell e Plano Clark (2023) defendem que o valor dos métodos mistos reside precisamente na integração estruturada de dados de natureza distinta. A opção pelo desenho convergente paralelo justifica-se pela necessidade de obter uma “visão binocular” do fenómeno, isto é, enquanto os dados quantitativos permitem identificar a força e a direção das relações entre variáveis num espectro alargado de trabalhadores, os dados qualitativos conferem profundidade ao modelo e revelar as racionalidades estratégicas dos gestores de RH que os números, isoladamente, não captam. A integração ocorre na fase de interpretação, onde se confrontam as tendências estatísticas com as narrativas organizacionais e assegurar a validade cruzada dos achados.

O estudo segue um desenho convergente paralelo (*convergent parallel design*), no qual os dados quantitativos e qualitativos são recolhidos em períodos temporalmente próximos, analisados de forma autónoma e posteriormente integrados

na fase de interpretação. A escolha deste desenho mostra-se adequada porque permite examinar o mesmo fenómeno a partir de perspetivas complementares, sem estabelecer dependência sequencial entre as duas componentes. Segundo Creswell e Plano Clark (2023), este tipo de desenho é particularmente pertinente quando o objetivo consiste em comparar resultados provenientes de diferentes fontes e construir uma interpretação integrada e robusta do objeto de estudo.

A componente quantitativa teve como função identificar tendências, padrões de associação e relações entre variáveis centrais do modelo conceptual, nomeadamente a formação contínua, a perceção de responsabilidade social organizacional interna, o compromisso organizacional e a retenção de talentos. A sua inclusão torna-se relevante na medida em que permite testar empiricamente as relações propostas no estudo e conferir maior consistência analítica à avaliação do modelo. Saunders et al. (2023) assinalam que a investigação quantitativa é particularmente adequada quando se pretende examinar relações entre variáveis de forma sistemática e comparável.

A componente qualitativa assume uma função complementar e interpretativa. O seu contributo centra-se no aprofundamento das práticas organizacionais e na compreensão dos sentidos atribuídos à formação contínua por profissionais com intervenção direta na definição e implementação dessas práticas. Esta dimensão não visa apenas ilustrar os resultados quantitativos, mas esclarecer os mecanismos organizacionais e estratégicos que os podem sustentar. Guba e Lincoln (1989) defendem que a investigação qualitativa revela-se especialmente adequada à compreensão de fenómenos em contexto real, enquanto Bryman (2021) reforça a sua importância na análise de processos e dinâmicas organizacionais que não podem ser reduzidos a indicadores numéricos.

A articulação entre as duas componentes ocorre na fase final da análise, através de um processo de triangulação metodológica. Esta integração permite confrontar os resultados obtidos, identificar convergências, interpretar divergências e produzir uma leitura mais densa do fenómeno em estudo. A opção pela integração na etapa interpretativa decorre da lógica do desenho convergente paralelo e corresponde ao momento em que os dados quantitativos e qualitativos deixam de ser lidos isoladamente para passarem a contribuir para uma explicação conjunta do problema de investigação. Quivy e Campenhoudt (1992) sublinham que a triangulação reforça a credibilidade da investigação, ao permitir a confrontação de diferentes fontes de informação e Creswell e Plano Clark (2023) associam este procedimento ao reforço da robustez analítica nos estudos de métodos mistos.

O modelo conceptual que orienta o estudo assenta nos pressupostos da *Social Exchange Theory*, segundo a qual as relações entre trabalhador e organização se estruturam em torno de mecanismos de reciprocidade (Cropanzano & Mitchell, 2005). Neste panorama, a formação contínua pode ser interpretada como uma expressão de investimento organizacional no desenvolvimento dos trabalhadores, suscetível de gerar respostas favoráveis ao nível das atitudes e dos comportamentos organizacionais, em particular no que respeita ao compromisso organizacional e à retenção de talentos. A abordagem metodológica adotada revela-se, por isso, ajustada ao modelo teórico, uma vez que permite testar relações entre variáveis e, em simultâneo, compreender os significados organizacionais que lhes estão subjacentes.

A adoção de uma abordagem de métodos mistos com desenho convergente paralelo mostra-se adequada ao objetivo de analisar a formação contínua como prática de responsabilidade social organizacional interna e o seu contributo para a

retenção de talentos ao articular evidência quantitativa e qualitativa numa lógica de complementaridade interpretativa que sustenta o modelo conceptual do estudo.

Importa ainda clarificar que, a componente qualitativa não assume uma função de teste de hipóteses, sendo antes orientada para a contextualização, densificação e interpretação dos resultados quantitativos e assim contribuir para uma compreensão mais aprofundada dos mecanismos subjacentes às relações identificadas no modelo conceptual.

2. Método de recolha de dados

A definição dos métodos de recolha de dados constitui uma etapa crítica no desenho da investigação na medida em que condiciona a qualidade da informação obtida e a consistência das inferências produzidas. A escolha dos instrumentos não deve resultar de uma lógica meramente técnica, mas da sua adequação ao problema de investigação, às questões formuladas e ao modelo conceptual que orienta o estudo. Quivy e Campenhoudt (1992) sublinham a importância desta coerência, enquanto Almeida e Pinto (1990) destacam que o rigor científico depende da articulação entre abordagem metodológica e técnicas de recolha.

Em consonância com a adoção de uma abordagem de métodos mistos, a recolha de dados é realizada através de dois instrumentos distintos: um questionário e entrevistas semiestruturadas. Esta combinação não decorre de uma lógica de redundância, mas de complementaridade analítica para captar diferentes dimensões do fenómeno em estudo. Creswell e Plano Clark (2023) referem que a utilização combinada de instrumentos constitui um elemento central nos desenhos de métodos mistos ao possibilitar a integração de evidência quantitativa e qualitativa.



Figura 2 – Desenho do estudo da investigação

Fonte: Elaboração própria.

O questionário é selecionado como instrumento principal da componente quantitativa, por permitir recolher informação junto de um número alargado de participantes de forma estruturada e comparável. A sua utilização justifica-se pela necessidade de analisar perceções e atitudes dos trabalhadores relativamente às variáveis centrais do modelo conceptual, nomeadamente formação contínua, responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção de talentos. Freixo (2009) assinala que este tipo de instrumento revela-se particularmente adequado quando se pretende proceder à análise sistemática de perceções suscetíveis de tratamento estatístico.

A estrutura do questionário é definida em função das variáveis teóricas identificadas na revisão da literatura e garante correspondência direta entre conceitos e indicadores empíricos. Esta opção reforça a coerência entre enquadramento teórico e operacionalização das variáveis, uma condição essencial para a consistência da análise quantitativa. Saunders et al. (2023) sublinham que a clareza na

operacionalização constitui um requisito fundamental para a validade dos resultados em estudos de natureza empírica.

De forma complementar, recorre-se à entrevista semiestruturada como técnica de recolha de dados qualitativos, dirigida a profissionais de recursos humanos com intervenção na definição e implementação de políticas de formação. A escolha desta técnica justifica-se pela necessidade de aceder a uma dimensão interpretativa do fenómeno, centrada nas racionalidades organizacionais, nos critérios de decisão e nos significados atribuídos às práticas de formação contínua. Kvale e Brinkmann (2022) descrevem a entrevista semiestruturada como um instrumento que conjuga orientação temática com flexibilidade analítica para permitir aprofundar dimensões que não emergem em instrumentos estruturados.

A utilização das entrevistas não teve como objetivo replicar ou validar os resultados quantitativos, mas aprofundar a compreensão dos processos organizacionais subjacentes às relações identificadas. Esta opção metodológica permite ultrapassar limitações associadas à análise exclusivamente quantitativa, nomeadamente a dificuldade em captar mecanismos explicativos e contextos de decisão. Guba e Lincoln (1989) referem que a investigação qualitativa possibilita compreender os significados construídos pelos atores sociais, enquanto Bryman (2021) destaca a sua relevância na análise de fenómenos organizacionais complexos.

Assim, a articulação entre os dois instrumentos segue uma lógica de complementaridade funcional. O questionário permite identificar padrões e relações entre variáveis ao nível das perceções dos trabalhadores. As entrevistas possibilitaram interpretar esses resultados à luz das práticas organizacionais e das decisões estratégicas associadas à formação contínua. Esta distinção reforça a

coerência do desenho metodológico e clarifica o papel específico de cada componente no estudo.

A integração da informação recolhida através dos dois instrumentos ocorre na fase de análise e interpretação dos resultados, em correnteza com o desenho convergente paralelo adotado. Este procedimento permite relacionar evidência quantitativa e qualitativa para uma leitura mais abrangente e fundamentada. Saunders et al. (2023) referem que a combinação de diferentes métodos de recolha de dados revela-se particularmente pertinente em estudos organizacionais, onde coexistem dimensões mensuráveis e processos interpretativos.

A utilização de questionário e entrevistas semiestruturadas revela-se adequada aos objetivos do estudo, ao permitir operacionalizar de forma rigorosa as variáveis do modelo conceptual e, em simultâneo, aprofundar a compreensão dos processos organizacionais associados à formação contínua enquanto prática de responsabilidade social organizacional interna e instrumento de retenção de talentos.

3. Questões de Investigação

A enunciação das questões de investigação desenha o estudo, na medida em que operacionaliza o problema de investigação e orienta a recolha, análise e interpretação dos dados. Mais do que enunciar interesses de análise, estas questões delimitam o foco empírico do estudo e asseguram a coerência entre o enquadramento teórico, o modelo conceptual e as opções metodológicas. Para Quivy e Campenhoudt (1992) sublinham as questões de investigação organizam a lógica interna do processo científico, enquanto Saunders et al. (2023) destacam o seu papel na articulação entre objetivos, métodos e técnicas de análise.

A definição das questões de investigação decorre diretamente do modelo conceptual proposto, que articula formação contínua, responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção de talentos. Esta articulação implica não apenas analisar relações entre variáveis, mas também compreender os significados atribuídos às práticas organizacionais pelos diferentes atores envolvidos. Neste sentido, as questões são formuladas de modo a integrar uma dimensão explicativa, associada à análise quantitativa e uma dimensão interpretativa associada à componente qualitativa.

A evidência empírica tem demonstrado que práticas organizacionais orientadas para o desenvolvimento dos trabalhadores associam-se a resultados relevantes ao nível da retenção. Lu et al. (2023) identificam uma relação positiva entre formação contínua e retenção de talentos, enquanto Cheng et al. (2022) evidenciam o impacto das práticas de responsabilidade social organizacional interna no compromisso organizacional. Weng et al. (2023) destacam o papel das variáveis psicossociais como mecanismos explicativos entre práticas organizacionais e comportamentos de permanência.

Apesar destes contributos, a literatura tende a analisar estas dimensões de forma fragmentada e não explora de forma integrada a relação entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna e mecanismos psicossociais associados à retenção de talentos. Esta lacuna justifica a formulação de questões de investigação que reflitam a articulação proposta no modelo conceptual e permitam analisar o fenómeno de forma mais abrangente.

Neste enquadramento, definem-se as seguintes questões de investigação:

Q1. Como é que os trabalhadores percecionam a formação contínua enquanto prática de desenvolvimento e valorização profissional?

Q2. De que forma a formação contínua é interpretada como uma prática de responsabilidade social organizacional interna?

Q3. Como é que as perceções de responsabilidade social organizacional interna influenciam o compromisso organizacional dos trabalhadores?

Q4. De que forma o compromisso organizacional contribui para a retenção de talentos dos trabalhadores na organização?

Estas questões refletem uma progressão lógica alinhada com o modelo conceptual, partem da análise da formação contínua enquanto prática organizacional, passa pela sua interpretação no quadro da responsabilidade social organizacional interna e culmina na análise dos seus efeitos ao nível do compromisso organizacional e da retenção de talentos. Esta estrutura assegura a coerência entre o enquadramento teórico e a análise empírica e cria as condições para a formulação de hipóteses testáveis.

4. Estrutura dos instrumentos de recolha de dados

4.1. Questionário

O questionário é utilizado como instrumento principal de recolha de dados quantitativos, dada a sua adequação à análise estruturada de perceções, atitudes e comportamentos em contexto organizacional. A sua utilização permite recolher informação junto de um número alargado de participantes de forma padronizada assegura a consistência na análise dos dados. Zimba e Gasparian (2023) referem que este instrumento é particularmente adequado em estudos de comportamento

organizacional, nos quais se pretende analisar variáveis latentes com recurso a indicadores mensuráveis.

A construção do questionário baseia-se na revisão da literatura e no modelo conceptual definido assegura a correspondência direta entre as dimensões teóricas e os indicadores empíricos. Os itens são adaptados de escalas previamente validadas, nomeadamente no que respeita às dimensões de formação contínua, percepção de apoio organizacional, compromisso organizacional e retenção de talentos, tendo sido realizadas adaptações linguísticas e contextuais sem comprometer o significado conceptual das variáveis.

O instrumento encontra-se estruturado em seis secções. A Secção A inclui questões de caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes e permite contextualizar os resultados. A Secção B incide sobre a formação contínua analisa o acesso às oportunidades formativas, a sua relevância e o grau de alinhamento com o desenvolvimento profissional. A Secção C aborda a formação contínua enquanto prática de responsabilidade social organizacional interna centra-se na forma como os trabalhadores interpretam estas práticas como investimento organizacional no seu desenvolvimento. A Secção D integra as dimensões de percepção de apoio organizacional e compromisso organizacional o que permite analisar a relação psicológica entre trabalhador e organização. A Secção E é dedicada à retenção de talentos e avalia a predisposição dos trabalhadores para permanecer na organização. Por fim, a Secção F inclui uma questão de resposta aberta, destinada a recolher percepções adicionais sobre a influência da formação contínua na retenção de talentos.

A maioria dos itens é operacionalizada através de escalas de Likert de cinco pontos e varia entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”, o que permite captar diferentes níveis de concordância e facilita o tratamento estatístico dos dados. Esta opção encontra suporte na literatura, que reconhece a adequação deste tipo de escala na análise de atitudes e percepções (Zimba & Gasparyan, 2023).

No que respeita à qualidade do instrumento, procura-se assegurar a validade de conteúdo através da articulação entre os itens e as dimensões teóricas do modelo conceptual. A utilização de escalas previamente validadas contribui para a robustez conceptual das medidas. Contudo, não é realizada análise fatorial exploratória ou confirmatória, o que constitui uma limitação metodológica a considerar.

A fiabilidade das escalas é avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach, tendo sido obtidos valores considerados adequados ($\alpha \geq 0,70$), de acordo com os critérios da literatura (Hair et al., 2019), o que indica consistência interna satisfatória das medidas utilizadas.

Antes da aplicação definitiva, é aplicado um pré-teste com um grupo reduzido de participantes com características semelhantes às da amostra final, com o objetivo de avaliar a clareza das questões, o tempo de resposta e a adequação da linguagem. Este procedimento permite introduzir ajustamentos que contribuíssem para melhorar a qualidade do instrumento.

O questionário assegura a operacionalização rigorosa das variáveis do modelo conceptual para analisar de forma sistemática as relações entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção de talentos.

4.2. Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas são utilizadas como técnica de recolha de dados qualitativos, com o objetivo de aprofundar a compreensão das práticas organizacionais e dos significados atribuídos à formação contínua no contexto da gestão de recursos humanos. Esta técnica revela-se particularmente adequada à análise de fenómenos complexos e permite aceder a dimensões interpretativas que não são plenamente captadas por instrumentos estruturados (Bryman, 2021).

O guião de entrevista é organizado em torno das variáveis centrais do modelo conceptual, nomeadamente formação contínua, responsabilidade social organizacional interna e retenção de talentos. A sua estrutura temática assegura consistência na recolha de dados, mantendo simultaneamente flexibilidade para explorar dimensões emergentes no discurso dos participantes. Kvale e Brinkmann (2022) destacam que este equilíbrio entre orientação e abertura constitui uma das principais vantagens da entrevista semiestruturada.

A seleção dos participantes recai sobre profissionais de recursos humanos com experiência na definição, implementação e monitorização de políticas de formação e aceder a uma perspetiva informada sobre as práticas organizacionais. Esta opção metodológica decorre da necessidade de compreender os critérios estratégicos e os processos de decisão associados à formação contínua enquanto prática organizacional.

A análise dos dados qualitativos é realizada com base numa abordagem de análise temática e identificar padrões de significado nos discursos dos participantes. Segue-se o procedimento proposto por Braun e Clarke (2006), que inclui fases de familiarização com os dados, codificação inicial, identificação e revisão de temas, e

produção do relatório analítico, assim é assegurada uma análise sistemática e teoricamente informada.

As categorias analíticas são definidas em articulação com as dimensões do modelo conceptual e permite interpretar os dados qualitativos à luz das variáveis em estudo e reforçar a integração com os resultados quantitativos. Para aumentar a consistência do processo de análise, procede-se à revisão parcial das categorias por um segundo codificador e reduz-se a subjetividade inerente à interpretação dos dados.

Importa salientar que a componente qualitativa não teve como objetivo testar hipóteses, mas aprofundar e contextualizar os resultados quantitativos para compreender os mecanismos organizacionais subjacentes às relações identificadas no modelo. Esta função interpretativa reforça a complementaridade entre as duas componentes metodológicas.

As entrevistas semiestruturadas permitem aceder a uma dimensão estratégica e interpretativa do fenómeno e contribui para uma compreensão mais aprofundada da formação contínua enquanto prática de responsabilidade social organizacional interna e instrumento de retenção de talentos.

4.3. Implementação dos instrumentos

A implementação dos instrumentos de recolha de dados corresponde à fase operacional da investigação, na qual se concretizam as opções metodológicas previamente definidas. A forma como esta etapa é conduzida assume particular relevância, uma vez que, influencia diretamente a qualidade dos dados recolhidos e, conseqüentemente, a consistência das conclusões produzidas. Quivy e Campenhoudt

(1992) salientam que a aplicação dos instrumentos deve respeitar o desenho metodológico e os objetivos do estudo, enquanto Saunders et al. (2023) destacam a sua importância na garantia da fiabilidade e validade dos resultados.

A recolha de dados quantitativos e qualitativos é realizada em períodos temporalmente próximos em conformidade com o desenho de métodos mistos do tipo convergente paralelo. Assim é assegurada a independência na recolha das duas componentes, sem comprometer a sua posterior integração na fase de análise e interpretação.

A componente quantitativa é operacionalizada através da aplicação de um questionário a trabalhadores no ativo, provenientes de diferentes setores de atividade. O questionário é disponibilizado em formato digital, opção que facilitou o acesso aos participantes e permite alargar o alcance da recolha de dados. A escolha deste formato não se prende apenas com critérios de conveniência, mas com a necessidade de garantir diversidade de contextos organizacionais, em linha com o objetivo de analisar perceções associadas à formação contínua, à responsabilidade social organizacional interna e à retenção de talentos.

A divulgação do questionário é realizada através de contactos institucionais e redes profissionais, sendo acompanhada de informação sobre os objetivos do estudo, a natureza voluntária da participação e as condições de confidencialidade. A recolha de dados respeitou os princípios éticos da investigação e inclui o consentimento informado dos participantes, o anonimato das respostas e a utilização exclusiva dos dados para fins académicos. O tratamento da informação é efetuado em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) o que garante a proteção da informação pessoal dos participantes.

No que respeita à análise quantitativa, os dados recolhidos são tratados com recurso ao software *IBM SPSS Statistics* (versão 29). Numa primeira fase, procede-se à análise descritiva com o objetivo de caracterizar a amostra e identificar tendências gerais. Posteriormente, são realizadas análises inferenciais, nomeadamente correlações e regressões, com vista a examinar as relações entre as variáveis do modelo conceptual. A consistência interna das escalas é avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach que garante a fiabilidade das medidas utilizadas.

A componente qualitativa é desenvolvida através da realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais de recursos humanos, selecionados de forma intencional. A escolha destes participantes justifica-se pelo seu envolvimento direto na definição e implementação de práticas de formação contínua e permite aceder a uma perspetiva estratégica sobre o fenómeno em estudo.

As entrevistas são realizadas em formato presencial ou à distância, em função da disponibilidade dos participantes e tiveram uma duração média de 30 minutos. Mediante consentimento informado, as entrevistas são registadas e posteriormente transcritas, garantindo a fidelidade dos dados para análise.

A realização das entrevistas ocorreu em momento próximo da aplicação do questionário para posterior articulação entre as duas componentes na fase interpretativa. Esta proximidade temporal é fundamental no desenho convergente paralelo e garante que os dados refletem contextos organizacionais comparáveis.

Importa referir que a componente qualitativa não teve como objetivo testar as hipóteses formuladas, mas aprofundar e contextualizar os resultados quantitativos para compreender os instrumentos organizacionais subjacentes às relações

identificadas. Esta função interpretativa reforça a complementaridade entre os dois instrumentos e contribui para uma leitura mais abrangente do fenómeno em análise.

A implementação dos instrumentos é conduzida de forma coerente com o desenho metodológico adotado e garante a qualidade dos dados recolhidos e a articulação entre as componentes quantitativa e qualitativa. Este procedimento permite sustentar a análise das relações entre as variáveis do modelo conceptual e aprofundar a compreensão da formação contínua enquanto prática de responsabilidade social organizacional interna e instrumento de retenção de talentos.

4.4. Definição da população e da amostra

A definição da população e da amostra constitui uma etapa fundamental no desenho metodológico, na medida em que delimita o universo empírico do estudo e condiciona o alcance das conclusões. A população-alvo é constituída por trabalhadores no ativo, inseridos em organizações que desenvolvem práticas de formação contínua. Esta delimitação decorre diretamente do objetivo de analisar perceções e atitudes associadas a práticas organizacionais efetivamente experienciadas no contexto de trabalho, em linha com a literatura em estudos organizacionais (Bryman, 2021).

A opção por uma população transversal, não circunscrita a um setor específico, justifica-se pela natureza da formação contínua enquanto prática de gestão de recursos humanos e de responsabilidade social organizacional interna. A manifestação em diferentes contextos organizacionais exige uma abordagem que permita captar diversidade de experiências e interpretações. Bryman (2021) refere que fenómenos organizacionais de natureza multidimensional beneficiam de análises

realizadas em contextos heterogêneos, por permitirem identificar padrões transversais e variações contextuais.

No que respeita à componente quantitativa, a amostra integrou 141 trabalhadores, provenientes de diferentes setores de atividade, nomeadamente indústria, comércio, serviços, saúde e administração pública. Esta enquadramento revela-se adequada para a realização de análises estatísticas descritivas e correlacionais em estudos de natureza exploratória, desde que os resultados sejam interpretados de forma contextualizada (Saunders et al., 2023). Ainda que não permita generalização estatística, a amostra possibilita identificar tendências e relações entre variáveis relevantes para o fenómeno em estudo.

Os participantes apresentam diversidade ao nível das funções desempenhadas e inclui perfis técnicos, operacionais e de enquadramento intermédio. A heterogeneidade contribui para a robustez analítica, ao permitir captar perceções diferenciadas relativamente à formação contínua, à responsabilidade social organizacional interna, ao compromisso organizacional e à retenção de talentos. Freixo (2009) sublinha que a diversidade funcional constitui um elemento relevante na análise de atitudes e comportamentos em contexto organizacional.

A seleção dos participantes baseia-se numa estratégia de amostragem não probabilística por conveniência, justificada por limitações de acesso à população e pela natureza exploratória do estudo. Esta seleção é frequentemente utilizada em investigação organizacional, sobretudo quando o objetivo consiste em analisar relações entre variáveis e não em produzir estimativas representativas da população (Bryman, 2021). Ainda assim, importa reconhecer que esta estratégia limita a representatividade da amostra e a possibilidade de generalização dos resultados.

Relativamente à componente qualitativa, são realizadas oito entrevistas semiestruturadas a profissionais da área de recursos humanos, selecionados de forma intencional. A escolha destes participantes fundamenta-se no seu envolvimento direto na definição, implementação e monitorização de práticas de formação contínua e permite aceder a uma perspetiva estratégica sobre o fenómeno em análise. Guba e Lincoln (1989) referem que em investigação qualitativa, a seleção intencional de participantes com conhecimento relevante constitui um critério central para a qualidade dos dados.

O número de entrevistas é definido com base no critério de saturação temática, segundo o qual a recolha de dados pode ser interrompida quando a informação adicional deixa de acrescentar novos elementos relevantes à análise. Guest et al. (2006) indicam que em muitos estudos qualitativos, a saturação é alcançada com um número reduzido de entrevistas, frequentemente entre seis e doze participantes.

A configuração da amostra, quantitativa mais alargada e qualitativa mais restrita e especializada, revela-se coerente com o desenho de métodos mistos adotado. Esta combinação permite articular análise extensiva de perceções com uma compreensão aprofundada de práticas e racionalidades organizacionais e reforça a credibilidade dos resultados através da triangulação metodológica (Creswell & Plano Clark, 2023).

Apesar da adequação das opções metodológicas, importa reconhecer limitações inerentes ao processo de amostragem. A utilização de uma amostra por conveniência pode introduzir enviesamentos de seleção, uma vez que os participantes são incluídos com base na sua acessibilidade e disponibilidade. Esta característica pode comprometer a representatividade da amostra face à população-alvo.

A recolha de dados baseada em autorrelato pode estar associada a enviesamentos de resposta, nomeadamente ao efeito de desejabilidade social. Acresce a possibilidade de viés de método comum, decorrente da recolha simultânea das diferentes variáveis através do mesmo instrumento, o que pode influenciar as relações observadas (Podsakoff et al., 2003).

Importa ainda referir que não é realizada uma análise de poder estatístico, o que pode limitar a robustez inferencial dos resultados. Esta limitação deve ser considerada na interpretação das relações identificadas e reforça a necessidade de prudência na extrapolação dos resultados.

Embora a amostra apresente limitações ao nível da representatividade e da generalização estatística, a sua configuração revela-se adequada aos objetivos do estudo e permite analisar relações entre variáveis e aprofundar a compreensão do fenómeno em análise. Os resultados devem ser interpretados de forma contextualizada para privilegiar a identificação de tendências e padrões em detrimento de generalizações universais.

4.5. Enviesamentos do processo de recolha e análise

O processo de recolha e análise de dados apresenta, inevitavelmente, limitações metodológicas que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A identificação destes potenciais enviesamentos não constitui apenas um exercício de transparência, mas um elemento essencial para a avaliação crítica da robustez do estudo.

No que respeita à componente quantitativa, a recolha de dados baseada em questionário de autorrelato pode introduzir enviesamentos de resposta. Entre estes,

destaca-se o efeito de desejabilidade social, que ocorre quando os participantes tendem a fornecer respostas encaradas como socialmente aceitáveis, em detrimento da expressão das suas percepções efetivas. Este risco assume particular relevância em contexto organizacional, onde as respostas podem ser influenciadas por percepções de avaliação ou exposição, mesmo quando é garantido o anonimato.

Acresce a possibilidade de ocorrência de viés de método comum, decorrente da recolha simultânea das diferentes variáveis através do mesmo instrumento e no mesmo momento temporal. Este tipo de viés pode inflacionar artificialmente as relações entre variáveis o que dificulta a distinção entre efeitos substantivos e efeitos associados ao método de recolha (Podsakoff et al., 2003).

A utilização de um questionário em formato digital, embora adequada para alargar o alcance da amostra, pode igualmente introduzir enviesamentos associados ao perfil dos participantes. Este formato tende a favorecer a participação de indivíduos com maior disponibilidade, interesse pelo tema ou familiaridade com ferramentas digitais, o que pode influenciar a composição da amostra.

No que respeita à componente qualitativa, a análise dos dados envolve um grau inevitável de subjetividade. A interpretação dos discursos dos participantes depende das decisões analíticas do investigador, nomeadamente na definição de categorias e na identificação de padrões de significado. Bardin (2011) refere que o processo de categorização, embora sistemático, implica sempre uma dimensão interpretativa que pode introduzir enviesamentos na leitura dos dados.

A seleção intencional dos participantes, ainda que adequada à natureza da investigação qualitativa, pode limitar a diversidade de perspetivas consideradas. Esta

limitação deve ser interpretada à luz do objetivo da componente qualitativa, que não visa representatividade estatística, mas aprofundamento interpretativo.

Para mitigar os potenciais enviesamentos identificados, são adotadas diversas estratégias metodológicas. A utilização de uma abordagem de métodos mistos permite integrar diferentes fontes de dados, contribuindo para uma análise mais abrangente do fenómeno em estudo. A triangulação entre resultados quantitativos e qualitativos possibilitou a identificação de convergências e divergências e reforça a consistência interpretativa.

No plano da recolha de dados, a garantia de anonimato e confidencialidade procurou reduzir o efeito de desejabilidade social. A realização de um pré-teste do questionário contribui para melhorar a clareza das questões e minimizar ambiguidades e favorece a qualidade das respostas.

Relativamente à análise qualitativa, a revisão parcial das categorias por um segundo codificador permite reforçar a consistência do processo de interpretação, reduzindo a subjetividade inerente à análise dos dados.

Apesar das estratégias adotadas, importa reconhecer que os enviesamentos não podem ser totalmente eliminados e devem ser considerados na leitura dos resultados. Neste sentido, a interpretação dos dados privilegia a identificação de padrões consistentes e relações plausíveis, em articulação com o enquadramento teórico, em detrimento de conclusões generalizáveis.

A explicitação dos potenciais enviesamentos e das estratégias de mitigação adotadas contribui para reforçar a transparência e a credibilidade do estudo e garante uma leitura crítica e fundamentada dos resultados obtidos.

Capítulo III – Análise de resultados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos nas componentes quantitativa e qualitativa do estudo. A análise não se limita à descrição dos dados recolhidos procuram interpretar os resultados à luz do enquadramento teórico e do modelo conceptual adotado. Pretende-se, deste modo, compreender de que forma a formação contínua, enquanto prática de responsabilidade social organizacional interna, se relaciona com o compromisso organizacional e com a retenção de talentos. O capítulo organiza-se em quatro momentos: caracterização dos participantes, apresentação dos resultados do questionário, análise dos resultados das entrevistas e integração das evidências obtidas nas duas componentes do estudo. Esta estrutura permite articular os dados empíricos com as hipóteses formuladas e aprofundar o seu significado teórico.

1. Caracterização dos participantes

1.1. Participantes dos questionários como componente quantitativa

A componente quantitativa do estudo integrou 141 participantes. Não se registaram valores omissos nas variáveis sociodemográficas e profissionais consideradas, o que assegura a completude da base de dados e reforça a consistência das análises estatísticas realizadas. A caracterização da amostra incide sobre as variáveis de género, grupo etário, nível de escolaridade, setor de atividade, antiguidade, categoria profissional e tipo de vínculo contratual e permite contextualizar o perfil dos respondentes.

No que respeita ao género, verifica-se uma predominância do feminino (70,7%), face ao masculino (29,3%). Embora esta assimetria deva ser considerada na

leitura dos resultados, as análises comparativas realizadas não evidenciaram diferenças estatisticamente significativas nas variáveis centrais do estudo.

Relativamente à idade, a maior proporção de participantes situa-se entre os 21 e os 34 anos (47,9%), seguindo-se o grupo entre os 45 e os 54 anos (25,0%). Os participantes com idades entre os 35 e os 44 anos representam 17,9% da amostra, enquanto os indivíduos com 55 anos ou mais correspondem a 9,3%. Este padrão indica uma amostra maioritariamente composta por trabalhadores em idade ativa, com níveis de experiência potencialmente relevantes para a análise das práticas organizacionais.

Quanto ao nível de escolaridade, destaca-se a predominância de participantes com licenciatura (42,9%). Seguem-se o ensino secundário (21,4%), o mestrado (15,7%) e a pós-graduação (15,0%), sendo residual a percentagem de participantes com doutoramento (2,1%) ou enquadrados na categoria “outro” (2,9%). Este perfil sugere uma amostra globalmente qualificada, o que revela particularmente adequado à análise de práticas relacionadas com desenvolvimento profissional e formação contínua.

No que respeita ao setor de atividade, observa-se maior representatividade do setor dos serviços (25,0%), seguido da indústria (18,6%). Outros setores com expressão incluem a categoria “outro” (10,7%) e a construção civil (10,0%), evidenciam a diversidade setorial e permitindo uma leitura mais abrangente das perceções recolhidas.

Relativamente à antiguidade, a maior percentagem dos participantes apresenta mais de seis anos de serviço (35,0%). Seguem-se os trabalhadores com um a três anos (22,9%) e com quatro a seis anos (20,7%), enquanto os participantes com menos

de um ano representam 13,6%. Este padrão indica uma amostra com experiência organizacional relevante, o que reforça a credibilidade das percepções recolhidas.

Em termos de categoria profissional, predominam os técnicos especializados (43,6%), seguidos dos trabalhadores em funções operacionais ou assistentes (21,4%). As restantes categorias apresentam menor expressão, nomeadamente chefia intermédia (13,6%), direção (12,1%) e supervisão (9,3%). Esta distribuição evidencia um peso significativo de perfis técnicos, mas também alguma diversidade funcional.

Por fim, relativamente ao vínculo contratual, verifica-se que a maioria dos participantes possui contrato sem termo (65,7%), seguindo-se os contratos a termo (18,6%) e a prestação de serviços (8,6%). Este padrão sugere uma predominância de vínculos laborais estáveis, aspeto que deve ser considerado na interpretação das variáveis associadas ao compromisso organizacional e à retenção de talentos.

De forma global, a amostra caracteriza-se por diversidade funcional e setorial, com predominância de trabalhadores qualificados, experientes e inseridos em vínculos relativamente estáveis. Este perfil constitui um contexto adequado para a análise das dimensões em estudo e permite sustentar a interpretação dos resultados à luz de experiências organizacionais efetivas.

1.2. Participantes das entrevistas como componente qualitativa

A componente qualitativa integrou seis participantes com experiência profissional na área de recursos humanos, selecionados pela sua proximidade às práticas de formação e desenvolvimento nas organizações. Esta opção permite

aceder a uma perspetiva informada sobre o fenómeno em estudo, ancorada em contextos reais de decisão e implementação de políticas de gestão de pessoas.

A composição da amostra evidencia uma predominância do género feminino, o que reflete uma tendência recorrente neste domínio profissional. Ainda que esta distribuição não constitua, por si só, um elemento explicativo das perceções recolhidas, importa reconhecê-la como traço caracterizador do campo empírico analisado.

No que respeita à idade e ao percurso profissional, observa-se uma heterogeneidade relevante. A amostra inclui tanto perfis em fases iniciais de carreira como profissionais com experiência consolidada e inclui um participante com mais de duas décadas de atuação em contextos organizacionais exigentes e de natureza multinacional. Esta amplitude introduz diferentes níveis de leitura sobre as práticas organizacionais, desde abordagens mais operacionais até interpretações de natureza estratégica.

A diversidade não se limita à experiência acumulada. Os participantes apresentam trajetórias profissionais distintas dentro da área de recursos humanos, com envolvimento em domínios como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de talento, processamento salarial e funções de direção. Esta variedade funcional permite captar múltiplas dimensões do fenómeno e evitar uma leitura restrita a um único nível de intervenção organizacional.

Também ao nível da formação académica se verifica coerência com o objeto de estudo. Os participantes possuem qualificações em áreas diretamente relacionadas com a gestão de recursos humanos e o comportamento organizacional, o que contribui para uma interpretação mais estruturada das práticas analisadas. Esta

base formativa não elimina a diversidade de perspectivas; pelo contrário, evidencia que mesmo dentro de um enquadramento conceptual semelhante, as leituras sobre a formação contínua e o seu papel organizacional não são uniformes.

Em termos de funções, a amostra integra predominantemente profissionais com intervenção direta na gestão de pessoas, o que reforça a relevância dos contributos recolhidos. Esta proximidade às práticas permite ultrapassar uma visão meramente normativa das políticas de formação, introduzindo uma leitura mais crítica sobre a sua efetiva implementação, alinhamento e impacto.

De forma global, a amostra qualitativa caracteriza-se por um equilíbrio entre diversidade e especialização. Se, por um lado, reúne percursos distintos e níveis diferenciados de experiência, por outro mantém um núcleo comum de conhecimento na área de recursos humanos. Esta configuração revela-se adequada aos objetivos do estudo, ao permitir captar diferentes formas de interpretar a formação contínua enquanto prática organizacional, sem perder coerência analítica.

2. Resultados do questionário

A análise dos resultados do questionário visa examinar empiricamente as variáveis centrais do modelo conceptual e avaliar as relações estabelecidas entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção de talentos. Esta análise não se limita à descrição dos dados, procura compreender o significado dos padrões observados e a sua coerência com o enquadramento teórico adotado.

A abordagem analítica segue uma lógica progressiva e articula diferentes níveis de exploração dos dados. Numa primeira etapa, procede-se à análise descritiva das

dimensões consideradas, com o objetivo de identificar tendências gerais nas percepções dos participantes. Esta leitura inicial permite aferir a presença empírica das variáveis e estabelecer um primeiro enquadramento interpretativo.

De seguida, avalia-se a fiabilidade das dimensões através do coeficiente alfa de Cronbach e garante a consistência interna dos conjuntos de itens utilizados. Esta etapa revela-se determinante para a definição das variáveis a utilizar nas análises subsequentes, distinguindo entre dimensões que permitiam agregação e indicadores que exigiam análise individual.

Num terceiro momento, recorre-se à análise de correlação de Pearson, com o objetivo de examinar a direção e a intensidade das associações entre as variáveis. Esta análise permite identificar padrões relacionais consistentes com o modelo conceptual, ainda que sem estabelecer relações de causalidade.

A exploração dos dados inclui também testes comparativos, nomeadamente o teste t para amostras independentes e a análise de variância (ANOVA), com vista a avaliar a existência de diferenças nas variáveis em função de características sociodemográficas. Embora estes testes não assumam um papel central na validação do modelo, contribuem para contextualizar os resultados e testar a sua robustez em diferentes grupos.

Por fim, procede-se ao teste das hipóteses de investigação através de análises de regressão linear e permite avaliar o efeito das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes e estimar a magnitude dessas relações. Esta etapa assume particular relevância, na medida em que permite ultrapassar uma leitura meramente associativa e avançar para uma análise explicativa das relações propostas.

Importa referir que embora o questionário tenha sido estruturado em blocos temáticos, a análise exige uma reorganização por dimensões empiricamente validadas. Sempre que os conjuntos de itens apresentaram níveis adequados de consistência interna, são tratados como variáveis compostas, operacionalizadas através da média dos respetivos itens. Nos casos em que a fiabilidade se revelou insuficiente, opta-se pela análise individual dos indicadores e preserva o rigor metodológico e evita o a construção de medidas agregadas conceptualmente frágeis.

2.1. Formação contínua nas organizações

A formação contínua é analisada com base na dimensão correspondente às questões 8 a 16 do questionário. A avaliação da consistência interna revelou um coeficiente alfa de Cronbach de 0,901, o que indica um nível elevado de fiabilidade. A análise das estatísticas item-total evidencia um item com fraca correlação com a dimensão global ($r = 0,073$), associado à participação em ações de formação apenas quando estas são obrigatórias. A sua exclusão conduz a um aumento do alfa para 0,936, o que justificou a sua remoção. Esta decisão encontra suporte não apenas em critérios estatísticos, mas também conceptuais, na medida em que o item remete para uma lógica reativa de formação, distinta da perspetiva de desenvolvimento contínuo captada pelos restantes indicadores. Após este ajustamento, a dimensão apresentou níveis muito elevados de consistência interna e permite a sua utilização como variável composta nas análises subsequentes.

Do ponto de vista descritivo, a formação contínua apresentou uma média de 3,73 (DP = 0,81), situa-se acima do ponto médio da escala. Este resultado evidencia

uma percepção globalmente positiva por parte dos participantes, sugerindo que a formação contínua é reconhecida como prática relevante no contexto organizacional.

Esta evidência exige uma leitura cautelosa. Uma avaliação positiva não permite concluir, de forma imediata, que a formação contínua se encontra estruturada, alinhada com as necessidades dos trabalhadores ou integrada numa estratégia consistente de desenvolvimento. O resultado indica, sobretudo, que a formação é visível e valorizada, mas não esclarece a sua qualidade, adequação ou impacto efetivo. Esta distinção revela-se particularmente relevante, tendo em conta que a literatura tem vindo a demonstrar que os efeitos da formação dependem da sua relevância para o contexto de trabalho e da possibilidade de aplicação prática das competências adquiridas.

Neste plano, a evidência empírica sugere que a formação contínua tende a produzir efeitos mais consistentes quando se encontra articulada com as funções desempenhadas e com objetivos de desenvolvimento claramente definidos (Noe et al., 2021). Em contrapartida, abordagens centradas no cumprimento formal de requisitos, como a realização de horas obrigatórias, apresentam um impacto limitado no desempenho e nas atitudes organizacionais (Salas et al., 2020). Esta perspetiva permite problematizar os resultados obtidos, ao indicar que níveis elevados de percepção podem coexistir com práticas de formação pouco estruturadas ou insuficientemente orientadas para o desenvolvimento.

Neste enquadramento, a formação contínua assume, no modelo conceptual do estudo, o papel de variável de partida. A forma como é encarada pelos trabalhadores constitui um elemento central para compreender os mecanismos subsequentes, nomeadamente a construção da percepção de responsabilidade social organizacional

interna e o reforço do compromisso organizacional. A formação não atua, assim, como uma prática isolada, mas como um sinal interpretado pelos trabalhadores no contexto mais amplo das políticas organizacionais.

A sua relevância analítica decorre, por conseguinte, da forma como contribui para desencadear processos relacionais e psicossociais que sustentam a retenção de talentos. Esta leitura afasta uma interpretação meramente técnica da formação contínua e reforça a sua natureza estratégica no contexto da gestão de pessoas.

2.2. Perceção de responsabilidade social organizacional interna

A perceção de responsabilidade social organizacional interna é analisada com base na dimensão correspondente às questões 17 a 22 do questionário. A avaliação da consistência interna revelou um coeficiente alfa de Cronbach de 0,884, indica um nível elevado de fiabilidade. A análise das estatísticas não evidencia melhorias relevantes associadas à exclusão de itens, pelo que a dimensão é mantida na íntegra para as análises subsequentes.

Do ponto de vista descritivo, esta dimensão apresentou uma média de 3,99 (DP = 0,68), corresponde ao valor mais elevado entre as variáveis centrais do estudo. Este resultado evidencia uma perceção globalmente favorável das práticas organizacionais dirigidas ao desenvolvimento, bem-estar e valorização dos trabalhadores.

Apesar da consistência deste resultado, a sua interpretação requer cautela. Uma perceção elevada de responsabilidade social organizacional interna pode refletir práticas efetivamente estruturadas e alinhadas com o desenvolvimento dos trabalhadores. No entanto, pode também traduzir uma avaliação global positiva da organização, não necessariamente sustentada por práticas sistemáticas ou

estrategicamente articuladas. Esta ambiguidade exige que a leitura da variável seja articulada com outras dimensões do modelo evita uma interpretação isolada.

No plano relacional, a percepção de responsabilidade social organizacional interna apresentou uma correlação positiva com a formação contínua ($r = 0,603$; $p < 0,001$), sugerindo que níveis mais elevados de formação associam-se a percepções mais favoráveis da atuação organizacional neste domínio. Esta associação indica que a formação tende a ser interpretada pelos trabalhadores como parte de um conjunto mais amplo de práticas orientadas para o seu desenvolvimento.

Adicionalmente, esta dimensão evidencia uma correlação positiva com o compromisso organizacional ($r = 0,540$; $p < 0,001$), o que sugere que percepções mais favoráveis da responsabilidade social organizacional interna associam-se a um vínculo mais forte entre trabalhador e organização. Observa-se ainda uma associação positiva com indicadores de retenção de talentos, nomeadamente com a motivação para permanecer na organização ($r = 0,412$; $p < 0,001$), bem como uma correlação negativa com a intenção de mudança para outra organização com melhores oportunidades de formação ($r = -0,299$; $p < 0,001$). Estes resultados indicam que percepções mais positivas desta dimensão associam-se a uma maior predisposição para permanecer na organização.

A literatura tem vindo a destacar o papel das práticas organizacionais orientadas para os trabalhadores na construção de atitudes positivas e no reforço da ligação psicológica à organização. Aguinis e Glavas (2019) defendem que a responsabilidade social organizacional interna contribui para atribuir significado ao trabalho e reforçar a identificação organizacional. Farooq et al. (2020) demonstram que estas práticas promovem atitudes favoráveis e reduzem comportamentos de

saída, ao reforçarem a percepção de valorização por parte da organização. Ainda assim, importa reconhecer que nem todas as práticas classificadas como socialmente responsáveis produzem efeitos homogêneos, sendo a sua interpretação pelos trabalhadores um fator determinante.

No enquadramento do modelo conceptual do presente estudo, a percepção de responsabilidade social organizacional interna assume um papel intermédio, funciona como mecanismo interpretativo entre a formação contínua e o compromisso organizacional. A formação contínua, enquanto prática organizacional, adquire significado através desta percepção, influencia a forma como os trabalhadores avaliam o investimento da organização no seu desenvolvimento. Este processo interpretativo revela-se central para compreender de que forma as práticas de gestão de pessoas se traduzem em atitudes organizacionais.

Deste modo, a percepção de responsabilidade social organizacional interna não constitui apenas uma variável descritiva das práticas organizacionais, mas um elemento explicativo fundamental no modelo. A sua função consiste em mediar a relação entre práticas concretas e respostas individuais, contribuindo para a construção do compromisso organizacional e, conseqüentemente, para a retenção de talentos.

2.3. Compromisso organizacional

O compromisso organizacional é analisado com base na dimensão correspondente às questões 23 a 28 do questionário. A avaliação da consistência interna revelou um coeficiente alfa de Cronbach de 0,895 indica um nível elevado de fiabilidade. Os itens apresentaram uma forte coerência entre si, não se tendo

verificado ganhos relevantes com a exclusão de qualquer indicador, o que sustentou a sua utilização como variável composta.

Importa clarificar que do ponto de vista empírico, os itens desta dimensão evidenciaram proximidade conceptual com a percepção de apoio organizacional. Ainda assim, atendendo ao enquadramento teórico e ao modelo conceptual adotado, opta-se por interpretar esta dimensão como aproximação ao compromisso organizacional privilegia a sua função explicativa no encadeamento das relações analisadas.

Do ponto de vista descritivo, o compromisso organizacional apresentou uma média de 3,75 (DP = 0,82) o que evidencia uma percepção globalmente positiva da relação estabelecida entre trabalhadores e organização.

No plano relacional, esta variável apresentou uma correlação positiva forte com a formação contínua ($r = 0,654$; $p < 0,001$), sugerindo que percepções mais favoráveis das práticas de formação associam-se a níveis mais elevados de compromisso. Observa-se igualmente uma correlação positiva com a percepção de responsabilidade social organizacional interna ($r = 0,540$; $p < 0,001$) assim indica que a valorização das práticas organizacionais orientadas para o desenvolvimento dos trabalhadores se traduz num reforço do vínculo organizacional.

Para além destas associações, o compromisso organizacional evidencia as relações mais intensas com os indicadores de retenção de talentos. Destaca-se a sua correlação com a motivação para permanecer na organização ($r = 0,722$; $p < 0,001$), bem como a associação negativa com a intenção de mudança para outra organização com melhores oportunidades de formação ($r = -0,570$; $p < 0,001$). Estes resultados sugerem que o compromisso organizacional constitui um dos principais fatores explicativos da permanência dos trabalhadores.

Esta evidência reforça a ideia de que o compromisso não emerge de forma isolada, mas resulta da forma como os trabalhadores interpretam as práticas organizacionais. A formação contínua e a responsabilidade social organizacional interna contribuem para a interpretação e funciona como sinais de investimento, reconhecimento e valorização. O compromisso surge como uma resposta a essas percepções, traduzindo-se numa ligação psicológica mais forte à organização.

A literatura tem vindo a sublinhar o papel central do compromisso organizacional na explicação das atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Colquitt et al. (2021) destacam que percepções de justiça, apoio e investimento organizacional contribuem para o fortalecimento da relação entre trabalhador e organização. Rupp et al. (2018) evidenciam que práticas organizacionais orientadas para os trabalhadores reforçam atitudes positivas, nomeadamente o compromisso, ao promoverem sentimentos de valorização e reconhecimento. Ainda assim, importa reconhecer que o compromisso não resulta automaticamente da presença de práticas organizacionais, mas depende da forma como estas são interpretadas e experienciadas pelos trabalhadores.

No enquadramento do modelo conceptual, o compromisso organizacional assume um papel central como mecanismo explicativo da relação entre práticas organizacionais e retenção de talentos. A formação contínua influencia a percepção de responsabilidade social organizacional interna, a qual contribui para o reforço do compromisso. Este, por sua vez, traduz-se numa maior predisposição para permanecer na organização.

Deste modo, o compromisso organizacional constitui o ponto de convergência do modelo, no qual se materializam os efeitos das práticas organizacionais

analisadas. A relevância decorre não apenas da associação com a retenção de talentos, mas do facto de representar o processo através do qual essas práticas são internalizadas pelos trabalhadores e convertidas em atitudes organizacionais consistentes.

2.4. Intenção de permanência e retenção de talentos

A análise da retenção de talentos exige um procedimento metodológico distinto do aplicado às restantes dimensões. Numa fase inicial, procura-se construir uma variável composta que agregasse os diferentes indicadores associados à permanência organizacional. No entanto, a análise de fiabilidade revelou um coeficiente alfa de Cronbach de 0,035 indica ausência de consistência interna entre os itens. As estatísticas evidenciaram correlações reduzidas e, em alguns casos, negativas, sugerindo que os indicadores não mediam uma dimensão homogénea.

Face a estes resultados, opta-se por não construir uma medida agregada de retenção de talentos e proceder à análise individual dos indicadores. Esta decisão permite preservar o rigor metodológico e evitar a simplificação de um fenómeno que revela-se, por natureza, multifatorial e conceptualmente complexo.

Os resultados evidenciaram que a formação contínua apresentou uma correlação negativa com a intenção de mudança para outra organização com melhores oportunidades de formação ($r = -0,435$; $p < 0,001$) indica que perceções mais favoráveis da formação associam-se a menor predisposição para procurar alternativas externas por este motivo. Verifica-se igualmente uma correlação positiva com a motivação para permanecer na organização ($r = 0,570$; $p < 0,001$), bem como associações positivas com a influência da formação na decisão de permanência ($r =$

0,253; $p = 0,003$) e com o impacto do desenvolvimento profissional na permanência ($r = 0,267$; $p = 0,001$).

Relativamente ao item referente à intenção de procurar outro emprego no futuro próximo, recodificado por se tratar de um indicador invertido, observa-se uma correlação positiva com a formação contínua ($r = 0,365$; $p < 0,001$), o que deve ser interpretado como menor intenção de saída e maior predisposição para permanecer na organização.

No que respeita ao compromisso organizacional, esta variável evidencia as associações mais fortes com os indicadores de retenção de talentos. Destaca-se a sua correlação com a motivação para permanecer na organização ($r = 0,722$; $p < 0,001$), bem como a associação negativa com a intenção de mudança para outra organização com melhores oportunidades de formação ($r = -0,570$; $p < 0,001$). Estes resultados indicam que o compromisso organizacional assume um papel particularmente relevante na explicação da permanência dos trabalhadores.

A ausência de uma dimensão unidimensional de retenção de talentos reforça a necessidade de interpretar este fenómeno de forma não linear. A retenção não resulta de um único fator, nem se traduz numa única atitude observável, antes emergindo da articulação de diferentes dimensões e inclui motivação, perceção de oportunidades externas, valorização profissional e condições organizacionais.

A literatura tem vindo a sublinhar esta complexidade. Allen et al. (2010) demonstram que práticas de desenvolvimento contribuem para a retenção de talentos, mas o seu efeito depende da forma como influenciam atitudes organizacionais intermédias. Shen et al. (2020) evidenciam que sistemas de gestão de recursos humanos atuam de forma indireta, através do reforço do compromisso organizacional.

Estas perspectivas convergem na ideia de que a retenção deve ser compreendida como resultado de processos mediadores e não como consequência direta de práticas isoladas.

No enquadramento do modelo conceptual do presente estudo, esta evidência assume particular relevância. A formação contínua apresenta associações positivas com indicadores de retenção de talentos, mas o seu efeito direto revela-se limitado quando comparado com o impacto do compromisso organizacional. Esta diferença sugere que a influência da formação não se processa de forma direta, sendo mediada por variáveis psicossociais associadas à forma como os trabalhadores interpretam as práticas organizacionais.

Deste modo, a retenção de talentos emerge como resultado de um processo relacional e cumulativo, no qual a formação contínua contribui para a construção de percepções positivas sobre a organização, essas percepções reforçam o compromisso organizacional e este, por sua vez, influencia a decisão de permanência. Esta leitura permite ultrapassar uma interpretação simplista da retenção e indica a importância dos mecanismos intermediários na explicação do comportamento dos trabalhadores.

2.5. Relações complementares e testes comparativos

Para além da análise das principais variáveis do modelo conceptual, procede-se à observação de algumas relações complementares e à realização de testes comparativos em função de variáveis sociodemográficas.

A dimensão de avaliação global das práticas organizacionais apresentou uma média de 3,71 e um desvio-padrão de 0,63. A sua fiabilidade revela-se aceitável (alfa de Cronbach = 0,769), o que permite a sua utilização como dimensão complementar

de apreciação organizacional. Esta variável apresentou uma correlação positiva com a formação contínua ($r = 0,476$; $p < 0,001$) e uma correlação positiva forte com a responsabilidade social organizacional interna ($r = 0,677$; $p < 0,001$), sugerindo que percepções mais favoráveis destas práticas associam-se a uma apreciação global mais positiva da organização.

No plano comparativo, o teste t para amostras independentes não revelou diferenças estatisticamente significativas na motivação para permanecer em função do género ($t(138) = -1,262$; $p = 0,209$), apesar de se observar uma média ligeiramente superior no grupo masculino. De igual modo, a análise de variância realizada para examinar diferenças na percepção da formação contínua em função da idade não revelou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos etários ($F(3,136) = 0,592$; $p = 0,621$), o que indica relativa homogeneidade das percepções entre os participantes.

Estes resultados não assumem um papel central no teste do modelo conceptual, mas contribuem para contextualizar a análise quantitativa e reforçam a ideia de que as relações observadas não parecem depender, de forma expressiva, das variáveis sociodemográficas consideradas.

2.6. Síntese da análise correlação de dados

A análise correlação de dados permite identificar um padrão consistente de associações positivas entre as principais variáveis do estudo. A formação contínua correlaciona-se positivamente com a responsabilidade social organizacional interna ($r = 0,603$; $p < 0,001$) e com o compromisso organizacional ($r = 0,654$; $p < 0,001$). Por sua vez, a responsabilidade social organizacional interna apresenta uma associação

positiva com o compromisso organizacional ($r = 0,540$; $p < 0,001$). O compromisso organizacional evidencia ainda uma correlação positiva com a intenção de permanência, medida através do item invertido relativo à intenção de procurar outro emprego no futuro próximo ($r = 0,580$; $p < 0,001$).

Este padrão de resultados revela coerência com o modelo conceptual do estudo e sugere que a formação contínua, para além de ser valorizada enquanto prática de desenvolvimento, tende a ser interpretada pelos trabalhadores como um sinal de investimento organizacional no seu bem-estar e valorização. Esta percepção associa-se, por sua vez, ao reforço do compromisso organizacional e da intenção de permanência.

Ainda que a correlação não permita, por si só, estabelecer relações de influência, estes resultados fornecem uma base empírica sólida para o teste das hipóteses de investigação, realizado na subsecção seguinte.

2.7. Teste das hipóteses

O presente subcapítulo teve como finalidade testar empiricamente as hipóteses de investigação formuladas a partir do modelo conceptual. Para esse efeito, recorre-se à análise de regressão linear, técnica que permite estimar o efeito de variáveis independentes sobre variáveis dependentes e avaliar a sua relevância estatística e explicativa. Esta opção metodológica possibilitou avançar de uma leitura associativa para uma análise de natureza explicativa, coerente com os objetivos do estudo.

As hipóteses incidem sobre relações diretas entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção de talentos. A análise considerou os coeficientes de regressão, os níveis de

significância estatística, os coeficientes de determinação (R^2) e a significância global dos modelos.



Figura 3 – Formulação das hipóteses de investigação

Fonte: Elaboração própria.

H1: Formação contínua e responsabilidade social organizacional interna

A hipótese H1 propôs que a formação contínua influencia positivamente a percepção de responsabilidade social organizacional interna. Os resultados evidenciaram um efeito positivo e estatisticamente significativo ($B = 0,508$; $\beta = 0,603$; $p < 0,001$). Com um coeficiente de determinação de $R^2 = 0,364$, indicam que a formação contínua explicou uma parte relevante da variabilidade desta percepção.

Este resultado mostra que a formação contínua não é apenas reconhecida enquanto prática de desenvolvimento, mas também interpretada como expressão do investimento organizacional nos trabalhadores. A evidência confirma que práticas de formação contribuem para construir uma leitura mais favorável da atuação organizacional no plano interno. A hipótese H1 encontra, assim, suporte empírico.

H2: Responsabilidade social organizacional interna e compromisso organizacional

A hipótese H2 propôs que a percepção de responsabilidade social organizacional interna influencia positivamente o compromisso organizacional. A análise revelou um efeito positivo e estatisticamente significativo ($B = 0,651$; $\beta = 0,540$; $p < 0,001$), com um coeficiente de determinação de $R^2 = 0,291$.

Os resultados indicam que a forma como os trabalhadores interpretam as práticas organizacionais assume um papel determinante na construção do vínculo com a organização. A responsabilidade social organizacional interna emerge como um mecanismo que transforma práticas em significados e reforça o compromisso organizacional. A hipótese H2 é confirmada e consolida a posição desta variável como elemento intermédio no modelo conceptual.

H3: Compromisso organizacional e retenção de talentos

A hipótese H3 propôs que o compromisso organizacional influencia positivamente a retenção de talentos. Face à ausência de consistência interna da dimensão agregada, utiliza-se um indicador individual, correspondente ao item invertido relativo à intenção de procurar outro emprego.

A análise evidencia um efeito positivo e estatisticamente significativo ($B = 0,953$; $\beta = 0,580$; $p < 0,001$), com um coeficiente de determinação de $R^2 = 0,336$.

Este resultado indica que o compromisso organizacional constitui um dos principais fatores explicativos da retenção de talentos. Embora a retenção de talentos tenha sido operacionalizada através de um indicador único de intenção de permanência, opção decorrente da limitada consistência interna da escala agregada inicial, os resultados convergem com a literatura de *turnover intentions* (Tett & Meyer, 1993). Esta opção, embora metodologicamente conservadora, assegura que a análise se foca na dimensão mais robusta e fidedigna captada junto dos participantes,

garantindo a validade das conclusões sobre o vínculo à organização. A força da relação observada sugere que a permanência dos trabalhadores depende, em grande medida, do vínculo psicológico estabelecido com a organização. A hipótese H3 é, assim, suportada e reforça o papel central desta variável no modelo.

H4: Formação contínua e retenção de talentos

A hipótese H4 propôs que a formação contínua influencia positivamente a retenção de talentos. A regressão linear simples evidencia um efeito positivo e estatisticamente significativo ($B = 0,609$; $\beta = 0,365$; $p < 0,001$), com um coeficiente de determinação de $R^2 = 0,133$.

A ausência de um efeito direto significativo da formação na retenção quando o compromisso é introduzido no modelo ($B = -0,025$; $p = 0,789$) é um achado crítico que corrobora a tese de Nazir et al. (2020). Isto indica que a formação, por si só, não 'prende' o talento; ela necessita de ser convertida em vínculo emocional. Este resultado reforça a literatura de *Social Exchange Theory*, sugerindo que o investimento formativo só se traduz em retenção se for interpretado pelo trabalhador como um ato de responsabilidade social genuíno, e não meramente instrumental ou legal.

Apesar deste resultado, a análise não permite uma leitura linear desta relação. Quando se introduz o compromisso organizacional no modelo, através de uma regressão múltipla, verifica-se que este manteve um efeito significativo ($\beta = 0,596$; $p < 0,001$), enquanto a formação contínua deixou de apresentar significância estatística ($\beta = -0,025$; $p = 0,789$).

Este padrão sugere que o efeito da formação contínua na retenção de talentos não se processa de forma direta. A sua influência ocorre através de mecanismos

intermédios, nomeadamente a perceção de responsabilidade social organizacional interna e o compromisso organizacional. A formação atua, assim, como antecedente que desencadeia processos psicossociais, os quais, por sua vez, explicam a permanência dos trabalhadores.

A hipótese H4 é formalmente suportada na análise simples, mas a evidência obtida impõe uma leitura mais exigente. O efeito direto revela-se limitado quando se consideram as variáveis do modelo, o que reforça a existência de um efeito indireto. Este resultado acrescenta profundidade ao modelo conceptual, ao evidenciar a natureza mediada das relações em análise.

Os resultados confirmam a coerência global do modelo conceptual. A formação contínua influencia positivamente a perceção de responsabilidade social organizacional interna, a qual contribui para o reforço do compromisso organizacional. Este, por sua vez, assume um papel determinante na explicação da retenção de talentos.

A evidência empírica mostra que a retenção não decorre de um efeito direto isolado, mas sim de um processo relacional estruturado. As práticas organizacionais são interpretadas pelos trabalhadores e transformam perceções que influenciam atitudes e comportamentos. Este encadeamento confirma a relevância dos mecanismos psicossociais na explicação da permanência organizacional.

Os resultados não só validam as hipóteses formuladas, como também aprofundam a compreensão do modelo, ao demonstrar que, o impacto da formação contínua depende da forma como é encarada e integrada na experiência organizacional para preparar a análise qualitativa que permitirá explorar estes mecanismos com maior detalhe.

3. Resultados das entrevistas

A análise qualitativa das entrevistas é desenvolvida com base numa abordagem de análise temática, orientada pelos eixos definidos no guião de entrevista e articulada com as questões de investigação do estudo. Esta análise tem como objetivo aprofundar a compreensão das perceções dos participantes relativamente à formação contínua, enquanto instrumento de desenvolvimento e valorização profissional, bem como a sua articulação com a responsabilidade social organizacional interna e o seu contributo para a permanência dos trabalhadores na organização.

Os resultados evidenciam padrões de convergência relevantes entre os participantes, sobretudo no reconhecimento da formação contínua como uma prática valorizada no contexto organizacional. Contudo, identificam-se também diferenças significativas entre contextos organizacionais, em particular ao nível da estruturação das políticas de formação, do acesso às oportunidades formativas, do alinhamento com as necessidades dos trabalhadores e da sua integração numa estratégia mais ampla de gestão de recursos humanos.

Esta diversidade de perspetivas sugere que embora a formação contínua seja genericamente reconhecida como relevante, a sua eficácia enquanto instrumento de desenvolvimento e de permanência depende da forma como é concebida, implementada e integrada nas práticas organizacionais.

3.1. Formação contínua nas organizações

Os resultados mostram que a formação contínua está presente nas organizações representadas, embora assuma configurações distintas. Em alguns contextos, surge como uma prática estruturada, planeada e integrada em instrumentos formais de gestão, enquanto noutros se mantém associada a necessidades pontuais, exigências legais ou respostas reativas a problemas operacionais.

A existência de práticas estruturadas é evidenciada em discursos que referem à presença de planeamento formal e alinhamento com necessidades organizacionais. Um dos participantes descreve a formação como uma “*política estruturada*”, articulada com “*deteção de necessidades formativas por departamentos*” e integrada numa lógica de desenvolvimento contínuo (E2). Esta perspetiva é reforçada por outro participante que refere à existência de “*planos anuais de formação*” e levantamento sistemático de necessidades, o que indica uma abordagem consistente e alinhada com os objetivos organizacionais (E4).

Contudo, esta realidade não se verifica de forma transversal. Em vários contextos, a formação assume um carácter predominantemente reativo, orientado para o cumprimento de requisitos legais ou para necessidades imediatas. Um participante afirma que a formação “*resulta apenas de necessidades pontuais inerentes ao exercício de algumas funções*” (E3), enquanto outro refere explicitamente que o principal objetivo consiste em “*cumprir o número de horas obrigatórias*” (E1). Estes testemunhos evidenciam uma lógica de conformidade, na qual a formação perde a sua dimensão estratégica e se reduz a um requisito formal.

A coexistência destas duas abordagens revela uma clivagem relevante entre organizações que integram a formação numa estratégia de desenvolvimento e

aquelas em que esta permanece desligada da gestão de pessoas. Esta diferença não é meramente operacional, mas traduz distintas concepções sobre o papel da formação no contexto organizacional.

Também ao nível do acesso à formação emergem variações significativas. Em alguns casos, observa-se abertura à identificação de necessidades individuais, ainda que condicionada por limitações estruturais. Um participante refere que existe “*abertura clara para pedir formação à chefia*”, embora reconheça a ausência de critérios formais e de orçamento definido, o que compromete a equidade do processo (E5). Noutros contextos, o acesso depende sobretudo de prioridades organizacionais, com menor margem de iniciativa por parte dos trabalhadores (E3).

Estas diferenças sugerem que o acesso à formação não depende apenas da sua existência, mas da forma como é regulado e operacionalizado. A ausência de critérios claros tende a fragilizar a perceção de justiça e a limitar o potencial da formação enquanto prática de desenvolvimento.

De forma global, os resultados indicam que a formação contínua não constitui uma prática homogénea. A sua configuração varia em função do grau de estruturação interna, da existência de planeamento e da forma como a organização conceptualiza o desenvolvimento dos trabalhadores. Esta heterogeneidade revela que a formação pode assumir tanto um papel estratégico como uma função meramente instrumental, mas depende do enquadramento organizacional em que se insere.

A análise evidencia que a formação contínua se distribui entre uma lógica estratégica e uma lógica formal, sendo esta distinção central para compreender o seu papel no modelo conceptual, nomeadamente enquanto antecedente da perceção de responsabilidade social organizacional interna.

3.2. Impacto da formação contínua nos trabalhadores

Os discursos recolhidos convergem na identificação de um impacto globalmente positivo da formação contínua nos trabalhadores, sobretudo ao nível do desenvolvimento de competências, da atualização de conhecimentos e da valorização profissional. Esta convergência não elimina a presença de condições que modulam a intensidade e a consistência desse impacto.

A formação é frequentemente descrita como um instrumento de aprendizagem e crescimento, associado à aquisição de novas competências e ao reforço de capacidades existentes. Um dos participantes refere que a formação permite “*melhorar a performance*” e desenvolver competências necessárias ao desempenho das funções (E1), enquanto outro destaca a sua importância na preparação para novas exigências técnicas e organizacionais (E2). Esta leitura evidencia uma perceção consistente da formação como mecanismo de capacitação profissional, com impacto direto na eficácia do desempenho.

Para além da dimensão técnica, os discursos sublinham o impacto da formação na esfera psicossocial. A formação é interpretada como sinal de reconhecimento e valorização por parte da organização, influencia também a forma como os trabalhadores percecionam o seu papel e o seu contributo. Um participante afirma que o investimento em formação demonstra que a organização “*se preocupa com os trabalhadores*” e procura melhorar o seu desempenho (E1), enquanto outro refere que este investimento contribui para aumentar o “*envolvimento organizacional e compromisso com a organização*” (E2). Esta dimensão interpretativa aproxima a formação de um mecanismo relacional, que ultrapassa a sua função instrumental.

Ainda assim, a análise evidencia que este impacto não ocorre de forma automática. A eficácia da formação depende da sua qualidade, relevância e adequação às necessidades concretas dos trabalhadores. Em vários testemunhos, surge a perceção de desalinhamento entre a formação disponibilizada e as exigências reais do trabalho. Um participante refere explicitamente que “*a formação não está alinhada com as necessidades dos trabalhadores*” (E3), enquanto outro aponta limitações associadas à escolha de formações “*mais baratas*”, o que compromete a sua qualidade e utilidade (E5).

Estas evidências introduzem uma dimensão crítica relevante. A simples disponibilização de formação não garante, por si só, um impacto positivo. Quando a formação é encarada como genérica, desajustada ou orientada por critérios meramente económicos ou formais, o seu valor diminui e o seu contributo para o desenvolvimento torna-se limitado. Esta leitura contraria abordagens que assumem automaticamente a formação como prática eficaz e indica a importância das condições de implementação.

Por outro lado, quando a formação é percebida como útil, aplicável e alinhada com o percurso profissional, o seu impacto é significativamente reforçado. Um dos participantes sublinha que a formação contribui para a “*valorização profissional*” e para a abertura de oportunidades de progressão (E3), enquanto outro associa a formação à possibilidade de crescimento e evolução dentro da organização (E4). Nestes casos, a formação assume um papel estruturante no desenvolvimento do trabalhador e na construção de expectativas de futuro.

A análise qualitativa revela, assim, uma tensão entre potencial e concretização. A formação contínua é amplamente reconhecida como prática relevante e desejável,

mas o seu impacto depende da forma como é concebida, implementada e encarada pelos trabalhadores. Esta dependência reforça a importância de considerar a dimensão subjetiva na análise das práticas organizacionais.

Os resultados indicam que a formação contínua contribui para o desenvolvimento de competências e para a valorização dos trabalhadores, mas o seu impacto efetivo depende do grau de alinhamento com as necessidades individuais e organizacionais, o que revela-se determinante para a sua interpretação enquanto prática significativa no modelo conceptual e preparar a análise da sua articulação com a responsabilidade social organizacional interna.

3.3. Formação contínua enquanto prática de responsabilidade social

A análise qualitativa evidencia que a formação contínua é amplamente interpretada pelos participantes como uma prática organizacional com significado que ultrapassa a sua função técnica, assumindo contornos claros de responsabilidade social organizacional interna. Esta leitura não emerge de forma homogénea, mas revela um padrão consistente na forma como os trabalhadores atribuem significado às práticas de formação.

A maioria dos participantes reconhece que investir na formação corresponde a investir nas pessoas, no seu desenvolvimento e na sua valorização enquanto recurso estratégico. Um dos discursos afirma que a formação “pode e deve ser entendida como uma responsabilidade social organizacional”, na medida em que traduz um compromisso com o desenvolvimento dos trabalhadores e com a criação de oportunidades de crescimento (E3). Esta perspetiva é reforçada por outro participante,

que associa a formação à promoção de “igualdade de oportunidades” e à construção de uma “cultura de aprendizagem ao longo da vida” (E4).

Esta interpretação evidencia que a formação contínua é encarada como um sinal organizacional. Mais do que uma prática operacional, constitui um indicador da forma como a organização se posiciona face aos seus trabalhadores. Quando a formação é consistente, relevante e integrada, tende a ser interpretada como expressão de valorização, reconhecimento e investimento no capital humano. Um participante refere que ao proporcionar formação, a organização demonstra que os trabalhadores são “um recurso estratégico e não apenas um meio para atingir resultados” (E4), o que traduz uma leitura claramente alinhada com os princípios da responsabilidade social interna.

Contudo, a análise revela uma tensão relevante entre esta valorização conceptual e a realidade organizacional experienciada. Em vários casos, os participantes reconhecem o potencial da formação enquanto prática de responsabilidade social, mas assinalam a sua ausência ou fragilidade na prática. Um participante refere que embora a formação devesse integrar estas políticas, “*não faz parte das políticas de responsabilidade social da organização*” em que se insere (E3). Outro destaca que apesar de existir preocupação com a formação, esta não é formalmente enquadrada como dimensão estratégica da responsabilidade social (E6).

Esta discrepância evidencia que a perceção de responsabilidade social organizacional interna não depende apenas da existência de práticas, mas da sua coerência, intencionalidade e integração na gestão de pessoas. A formação pode ser disponibilizada sem ser interpretada como prática socialmente responsável, caso não esteja articulada com uma lógica clara de valorização dos trabalhadores.

Importa ainda sublinhar que nos discursos, a formação contínua surge frequentemente integrada num conjunto mais amplo de práticas organizacionais. Referências a planos de desenvolvimento individual, acompanhamento por chefias, mentoring, *coaching* e oportunidades de progressão indicam que a formação é entendida como parte de uma arquitetura organizacional mais vasta. Um participante menciona explicitamente a articulação entre formação e “*planos de desenvolvimento individual*” e indica uma lógica estruturada de gestão de talento (E2). Esta associação reforça a ideia de que o significado da formação se constrói na relação com outras práticas organizacionais.

A formação contínua assume um duplo papel. Por um lado, contribui para o desenvolvimento de competências. Por outro, funciona como mecanismo simbólico, através do qual os trabalhadores interpretam o compromisso da organização para com o seu bem-estar e crescimento. Esta dimensão interpretativa é central para compreender a ligação entre formação e responsabilidade social organizacional interna.

A análise mostra que a formação contínua é interpretada como prática de responsabilidade social organizacional interna quando é percebida como investimento genuíno no desenvolvimento dos trabalhadores, sendo esta interpretação determinante no modelo conceptual, na medida em que constitui o elo que liga as práticas organizacionais ao compromisso organizacional.

3.4. Formação contínua, compromisso organizacional e permanência

A relação entre formação contínua e retenção de talentos emerge nos discursos dos participantes como relevante, mas não suficiente. A análise qualitativa

não sustenta uma leitura direta ou automática desta relação para apontar antes para um processo mediado por fatores de natureza psicossocial e organizacional.

Os participantes reconhecem, de forma consistente, que a formação pode contribuir para reforçar a ligação dos trabalhadores à organização. Esta associação surge frequentemente articulada com sentimentos de valorização, reconhecimento e perspectiva de desenvolvimento futuro. Um dos participantes afirma que a formação “*influencia bastante*” a permanência, na medida em que a ausência de desenvolvimento compromete a motivação para continuar na organização (E1). Outro refere que a formação contribui para “*criar envolvimento organizacional e compromisso com a organização*” (E2) e indica a sua relevância enquanto mecanismo de reforço do vínculo organizacional.

Esta leitura sugere que o impacto da formação na retenção de talentos não se produz de forma direta, mas através da forma como é interpretada pelos trabalhadores. Quando a formação é encarada como investimento no desenvolvimento e como oportunidade de crescimento, tende a reforçar o compromisso organizacional, o que por sua vez, favorece a permanência. Um participante destaca que a formação permite “*desenvolver competências e abrir oportunidades de progressão*”, contribuindo para que os trabalhadores se sintam valorizados e reconhecidos (E3). Outro sublinha que o investimento em formação gera “*motivação, satisfação e perspectiva de futuro*”, reduzindo a predisposição para saída (E4).

Apesar desta convergência, os discursos introduzem uma dimensão crítica fundamental. A formação é raramente considerada um fator determinante, por si só, na retenção de talentos. Em vários testemunhos, é descrita como parte de um

conjunto mais amplo de condições que influenciam a decisão de permanecer na organização. Um participante afirma explicitamente que a formação “*não tem peso suficiente para reter um trabalhador*” quando outros fatores não estão assegurados (E6). Esta posição evidencia que a formação, embora relevante, não substitui dimensões estruturais da relação de trabalho.

Os fatores mais frequentemente identificados incluem remuneração, progressão de carreira, reconhecimento, ambiente organizacional, qualidade da liderança e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Um participante refere que a retenção depende de “*revisão salarial, progressão de carreira e ambiente organizacional*”, posicionando a formação como “*um dos pontos chave*”, mas não como elemento exclusivo (E1). Outro acrescenta que a permanência resulta da articulação entre “*valorização, estabilidade e condições de trabalho*” e reforça a natureza multifatorial do fenómeno (E4).

A análise evidencia também diferenças na forma como a formação é utilizada estrategicamente pelas organizações. Em alguns contextos, surge integrada numa lógica explícita de retenção, sendo mobilizada como instrumento de desenvolvimento e fidelização. Um participante refere que a formação é utilizada como estratégia para reter talento, contribuindo para “*aumentar a satisfação e reduzir a intenção de saída*” (E4). Em contraste, outros discursos indicam que esta articulação ainda não se verifica, permanecendo a formação afastada de uma lógica estruturada de gestão do talento (E3; E5).

Esta heterogeneidade sugere que o impacto da formação na retenção depende da sua integração numa estratégia organizacional coerente. Quando isolada ou desarticulada, o seu efeito tende a ser limitado. Quando integrada em práticas

consistentes de desenvolvimento e valorização, assume maior relevância no reforço do compromisso organizacional.

Em termos interpretativos, os resultados qualitativos confirmam que a formação contínua contribui para a retenção de talentos, mas apenas quando articulada com outras dimensões da experiência organizacional. O seu impacto processa-se através da construção de significados para influenciar a forma como os trabalhadores percebem o seu lugar na organização e o seu futuro profissional.

A análise evidencia que a formação contínua influencia a retenção de talentos de forma indireta, através do reforço do compromisso organizacional e da valorização percebida, o que confirma a lógica relacional do modelo conceptual e prepara a síntese integradora da análise qualitativa.

3.5. Síntese da análise qualitativa

A análise qualitativa permite consolidar uma leitura interpretativa da formação contínua que ultrapassa a sua dimensão instrumental e indica o seu papel enquanto prática organizacional com significado relacional e simbólico. Os resultados mostram que a formação é reconhecida como relevante no desenvolvimento profissional, mas o seu impacto depende das condições em que é concebida e implementada.

Os dados evidenciam que a formação não assume um significado uniforme. Em contextos onde existe planeamento, alinhamento com necessidades reais e integração na gestão de pessoas, tende a ser interpretada como investimento organizacional e sinal de valorização dos trabalhadores. Em situações distintas, marcadas por práticas pontuais, ausência de critérios ou o foco no cumprimento legal,

o seu significado reduz-se, comprometendo o seu potencial enquanto mecanismo de desenvolvimento.

Esta distinção revela um ponto crítico. A formação contínua não produz efeitos por si só; o seu impacto resulta da forma como é interpretada pelos trabalhadores. Esta interpretação depende da coerência das práticas organizacionais e da sua articulação com outras dimensões da experiência de trabalho. A evidência qualitativa confirma, assim, que a percepção de responsabilidade social organizacional interna não decorre apenas da existência de práticas, mas da leitura que os trabalhadores fazem do seu propósito e consistência.

A análise permite também clarificar o papel da formação na retenção de talentos. Embora reconhecida como fator relevante, a formação não surge como elemento determinante quando considerada isoladamente. A permanência dos trabalhadores é descrita como resultado de um conjunto de condições interdependentes, entre as quais se destacam o reconhecimento, as oportunidades de progressão, as condições de trabalho e a qualidade da liderança. A formação assume um papel contributivo e reforça o compromisso organizacional quando integrada numa estratégia mais ampla de valorização dos trabalhadores.

Os resultados qualitativos acrescentam, deste modo, profundidade à interpretação das relações identificadas na componente quantitativa. Enquanto os dados quantitativos evidenciam associações e efeitos entre variáveis, a análise qualitativa permite compreender os mecanismos subjacentes a essas relações. A formação contínua contribui para a construção de percepções de responsabilidade social organizacional interna, que por sua vez, influenciam o compromisso organizacional e, de forma indireta, a retenção de talentos.

Importa ainda sublinhar que a análise não revela contradições estruturais face aos resultados quantitativos. Observa-se, pelo contrário, uma relação de complementaridade. A componente qualitativa não apenas confirma tendências identificadas na análise estatística, como introduz nuances que impedem uma leitura simplificada das relações entre variáveis. Esta complementaridade reforça a robustez dos resultados e valida a opção metodológica por uma abordagem de métodos mistos.

A evidência empírica permite, assim, sustentar que a formação contínua atua como prática organizacional com potencial transformador, mas apenas quando integrada de forma coerente numa estratégia de gestão de pessoas orientada para o desenvolvimento e valorização dos trabalhadores. A sua eficácia depende da qualidade, da relevância e do enquadramento organizacional, fatores que condicionam a forma como é encarada e o impacto que produz.

A análise qualitativa confirma que a formação contínua contribui para a retenção de talentos através de um processo relacional mediado pela perceção de responsabilidade social organizacional interna e pelo compromisso organizacional e reforça a coerência do modelo conceptual e preparar a integração dos resultados das duas componentes do estudo.

4. Integração e convergência dos resultados

A integração dos resultados quantitativos e qualitativos permite desenvolver uma leitura articulada e teoricamente sustentada das relações entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção de talentos. No âmbito do desenho de métodos mistos convergente paralelo, esta etapa assume um papel central, na medida em que possibilita a análise

conjunta de evidências provenientes de fontes distintas e reforça a validade interpretativa do estudo.

De forma global, os resultados evidenciam um padrão consistente de convergência entre as duas componentes. A formação contínua é reconhecida, em ambos os níveis de análise, como uma prática relevante no contexto organizacional, associada ao desenvolvimento de competências e à valorização dos trabalhadores. Esta consistência reforça a robustez empírica do fenómeno em estudo, reduzindo a probabilidade de que os resultados observados resultem de especificidades metodológicas ou contextuais.

Contudo, a integração dos resultados permite ultrapassar uma leitura linear das relações identificadas. A componente quantitativa evidencia associações estatisticamente significativas e efeitos explicativos entre variáveis. A componente qualitativa introduz uma dimensão interpretativa que permite compreender as condições em que essas relações se manifestam, bem como os mecanismos que as sustentam. Esta articulação revela que as relações observadas não operam de forma automática, dependendo da forma como as práticas organizacionais são encaradas pelos trabalhadores.

Um primeiro eixo de convergência diz respeito ao papel da formação contínua enquanto prática de desenvolvimento. Os resultados quantitativos indicam uma perceção globalmente positiva desta dimensão, com níveis elevados de consistência interna e associações significativas com as restantes variáveis do modelo. A análise qualitativa confirma esta leitura, ao evidenciar que a formação é reconhecida como instrumento de aprendizagem, atualização de competências e melhoria do desempenho.

Ainda assim, a análise qualitativa introduz uma nuance crítica. A percepção positiva da formação não implica uniformidade na sua experiência. O impacto da formação depende da sua qualidade, relevância e aplicabilidade. Esta evidência permite problematizar os resultados quantitativos, demonstrar que níveis médios elevados podem ocultar diferenças significativas entre contextos organizacionais. A integração dos resultados revela, assim, que a eficácia da formação não se explica apenas pela sua presença, mas pela forma como é implementada.

Um segundo eixo de convergência prende-se com a relação entre formação contínua e responsabilidade social organizacional interna. A análise quantitativa demonstra que a formação exerce um efeito positivo significativo sobre esta percepção e indica o seu papel enquanto antecedente no modelo conceptual. A análise qualitativa reforça esta relação, ao mostrar que a formação é frequentemente interpretada como sinal de investimento organizacional nas pessoas, contribuindo para a construção de uma percepção de valorização e compromisso.

No entanto, a evidência qualitativa revela que esta associação não é automática. A formação é interpretada como prática de responsabilidade social apenas quando se encontra integrada numa lógica coerente de gestão de pessoas. Em contextos onde assume carácter formal ou pontual, o seu significado altera-se e deixar de ser encarada como expressão de compromisso organizacional. Esta diferença permite compreender que a relação identificada quantitativamente depende de condições contextuais que não são diretamente captadas pela análise estatística.

Um terceiro eixo central refere-se ao papel do compromisso organizacional na explicação da retenção de talentos. Os resultados quantitativos mostram que o compromisso apresenta o efeito mais forte sobre esta variável, assumindo uma

posição central no modelo. A análise qualitativa confirma esta leitura, ao evidenciar que a formação influencia a permanência sobretudo quando reforça o sentimento de valorização, pertença e perspectiva de futuro dentro da organização.

A integração dos resultados permite clarificar a natureza desta relação. A formação contínua não atua de forma direta e isolada na retenção de talentos. O seu impacto processa-se através de mecanismos interpretativos, nos quais a perceção de responsabilidade social organizacional interna e o compromisso organizacional assumem um papel mediador. Esta evidência é consistente com o padrão observado na análise quantitativa, onde o efeito direto da formação perde significância quando considerado em conjunto com o compromisso organizacional.

A análise integrada permite, assim, sustentar um processo relacional coerente com o modelo conceptual. A formação contínua contribui para uma perceção mais favorável da responsabilidade social organizacional interna. Esta perceção reforça o compromisso organizacional. O compromisso, por sua vez, aumenta a probabilidade de retenção de talentos. Este encadeamento evidencia que a permanência organizacional resulta de um processo cumulativo, no qual práticas, perceções e atitudes articulam-se de forma dinâmica.

Importa ainda sublinhar que a integração dos resultados não revelou contradições estruturais entre as duas componentes. Observa-se uma relação de complementaridade. A análise quantitativa identifica padrões gerais e relações entre variáveis. A análise qualitativa aprofunda a compreensão desses padrões, ao evidenciar os significados atribuídos pelos participantes e as condições que influenciam a sua manifestação. Esta complementaridade constitui uma das principais mais-valias do desenho de métodos mistos adotado.

A integração dos resultados contribui também para uma leitura mais crítica do modelo conceptual. Embora as relações propostas sejam globalmente confirmadas, a análise evidencia que a sua intensidade e significado dependem de fatores contextuais. A formação contínua não possui um efeito intrínseco; o seu impacto resulta da forma como é encarada e integrada na experiência organizacional. Esta evidência introduz uma dimensão interpretativa que enriquece o modelo e reforça a sua validade externa.

A integração dos resultados confirma a coerência do modelo conceptual que, demonstra que, a formação contínua influencia a retenção de talentos através de um processo mediado pela perceção de responsabilidade social organizacional interna e pelo compromisso organizacional, enquanto evidencia que estas relações dependem das condições concretas de implementação das práticas organizacionais e prepara o aprofundamento desta articulação nas subsecções seguintes.

4.1. Convergência entre a componente quantitativa e qualitativa

A análise integrada dos resultados evidencia uma convergência global entre as componentes quantitativa e qualitativa para sustentar a consistência das relações propostas no modelo conceptual. Ambas as abordagens apontam para a relevância da formação contínua enquanto prática organizacional associada ao desenvolvimento dos trabalhadores e à qualidade da relação estabelecida com a organização.

Integração dos Resultados Quantitativos e Qualitativos



Figura 4 – Integração dos resultados quantitativos e qualitativos da investigação

Fonte: Elaboração própria.

Do ponto de vista quantitativo, os resultados demonstram associações estatisticamente significativas entre formação contínua, percepção de responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção de talentos. Estas relações evidenciam padrões consistentes nas percepções dos participantes e

permite validar empiricamente as hipóteses formuladas. A análise qualitativa confirma estes padrões, ao revelar que os participantes reconhecem a formação como prática relevante, associada ao desenvolvimento de competências, à valorização profissional e ao reforço do vínculo com a organização.

A convergência entre as duas componentes torna-se particularmente evidente na interpretação da formação contínua como sinal organizacional. Enquanto a análise quantitativa demonstra o seu efeito sobre a percepção de responsabilidade social organizacional interna, a análise qualitativa clarifica o mecanismo subjacente a essa relação. Os discursos indicam que a formação é interpretada como expressão de investimento organizacional nas pessoas influencia a forma como os trabalhadores avaliam o compromisso da organização para com o seu desenvolvimento. A convergência entre os dados revela que a eficácia da formação não ocorre de forma automática, corroborando a tese de Nazir et al. (2020) de que o impacto é contingente. Os resultados indicam que a formação, por si só, não 'prende' o talento; ela necessita de ser convertida em vínculo emocional. Este achado reforça a literatura de *Social Exchange Theory*, sugerindo que o investimento formativo só se traduz em retenção se for interpretado pelo trabalhador como um ato de responsabilidade social genuíno, e não meramente instrumental ou legal.

Apesar desta convergência, a análise qualitativa introduz elementos que complexificam a leitura dos resultados quantitativos. A evidência empírica mostra que a percepção positiva da formação não é homogênea e varia em função da qualidade, relevância e alinhamento das práticas formativas com as necessidades dos trabalhadores. Esta variabilidade sugere que os resultados quantitativos captam uma

tendência geral, mas não refletem integralmente as diferenças contextuais identificadas nos discursos dos participantes.

Esta diferença não constitui uma divergência, mas uma forma de complementaridade analítica. A componente quantitativa identifica relações e padrões globais. A componente qualitativa permite compreender as condições que explicam esses padrões e indica fatores que potenciam ou limitam o impacto das práticas organizacionais. A convergência entre os resultados não implica uniformidade de experiências, mas consistência na direção das relações observadas.

A análise integrada revela também uma convergência relevante ao nível do papel do compromisso organizacional. Os resultados quantitativos indicam que esta variável apresenta o efeito mais forte na explicação da retenção de talentos. A análise qualitativa confirma esta centralidade, ao evidenciar que a permanência dos trabalhadores depende, em grande medida, da forma como interpretam o seu vínculo com a organização. A formação contribui para este processo quando reforça sentimentos de valorização, reconhecimento e perspetiva de desenvolvimento.

Importa destacar que a componente qualitativa introduz uma leitura mais exigente desta relação. A retenção de talentos é descrita como fenómeno multifatorial, no qual a formação assume um papel relevante, mas não determinante. Esta evidência permite problematizar a interpretação dos resultados quantitativos, evita uma leitura simplificada das relações observadas e reforça a necessidade de considerar o contexto organizacional.

A convergência entre as duas componentes manifesta-se, assim, ao nível da direção das relações, mas não elimina a complexidade do fenómeno em análise. Esta articulação reforça a validade interna do estudo, ao confirmar empiricamente as

hipóteses formuladas, e a sua validade externa, ao evidenciar a dependência dessas relações de condições organizacionais específicas.

A convergência entre a componente quantitativa e qualitativa confirma as relações propostas no modelo conceptual, enquanto evidencia que a sua intensidade e significado dependem da forma como a formação contínua é encarada e integrada nas práticas organizacionais para preparar a análise detalhada das relações entre as variáveis nas subsecções seguintes.

4.2. Formação contínua, responsabilidade social organizacional interna e compromisso organizacional

A integração dos resultados evidencia uma articulação consistente entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna e compromisso organizacional e confirmar o encadeamento relacional proposto no modelo conceptual.

Do ponto de vista quantitativo, a formação contínua apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo na percepção de responsabilidade social organizacional interna, a qual, por sua vez, influencia positivamente o compromisso organizacional. Este padrão confirma empiricamente a existência de uma sequência estruturada, na qual práticas organizacionais são interpretadas pelos trabalhadores e traduzidas em atitudes organizacionais.

A análise qualitativa reforça esta leitura, ao evidenciar que a formação contínua é frequentemente interpretada como expressão concreta do investimento organizacional nas pessoas. Em vários discursos, a formação surge associada ao desenvolvimento de competências, à valorização profissional e à criação de

oportunidades de progressão, sendo entendida como sinal de que a organização reconhece os trabalhadores como recurso estratégico. Esta interpretação sustenta a sua associação à responsabilidade social organizacional interna, na medida em que traduz uma preocupação com o desenvolvimento, o bem-estar e a valorização dos trabalhadores.

Contudo, a evidência qualitativa introduz uma nuance relevante. A associação entre formação contínua e responsabilidade social organizacional interna não resulta automaticamente da existência de práticas formativas. Depende da forma como essas práticas são concebidas e implementadas. Em contextos onde a formação assume carácter estruturado, planeado e alinhado com as necessidades dos trabalhadores, tende a ser interpretada como prática de responsabilidade social. Em situações em que se limita ao cumprimento de obrigações legais ou a respostas pontuais, essa interpretação enfraquece.

Esta diferença permite aprofundar a leitura dos resultados quantitativos. O efeito positivo identificado entre formação contínua e responsabilidade social organizacional interna não deve ser entendida como universal, mas como dependente de condições organizacionais específicas. A análise qualitativa demonstra que a formação apenas adquire significado social quando é encarada como relevante, intencional e integrada numa lógica de desenvolvimento.

A relação entre responsabilidade social organizacional interna e compromisso organizacional apresenta igualmente convergência entre as duas componentes. Os resultados quantitativos evidenciam um efeito positivo significativo indicando que as percepções mais favoráveis das práticas organizacionais associam-se a níveis mais elevados de compromisso. A análise qualitativa confirma este resultado ao revelar que

práticas orientadas para o desenvolvimento e valorização dos trabalhadores contribuem para o reforço do vínculo psicológico com a organização.

Os discursos dos participantes mostram que o compromisso organizacional não resulta apenas de condições contratuais ou de incentivos formais. Depende, em larga medida, da forma como os trabalhadores interpretam as práticas organizacionais. Quando estas são encaradas como sinal de reconhecimento, apoio e investimento no desenvolvimento, tendem a gerar maior identificação com a organização e maior predisposição para manter o vínculo.

A articulação entre as três variáveis permite, assim, compreender o processo relacional subjacente ao modelo conceptual. A formação contínua não atua apenas enquanto prática técnica de desenvolvimento de competências. Funciona como estímulo interpretativo, influenciando a perceção de responsabilidade social organizacional interna. Esta perceção, por sua vez, contribui para o fortalecimento do compromisso organizacional.

Importa sublinhar que este processo não é linear nem automático. A análise qualitativa evidencia que a ausência de coerência entre discurso organizacional e práticas efetivas pode comprometer este encadeamento. Quando a formação é encarada como insuficiente, desajustada ou meramente formal, o seu efeito na perceção de responsabilidade social e, conseqüentemente, no compromisso organizacional tende a ser limitado.

A integração dos resultados permite, assim, sustentar que o impacto da formação contínua depende menos da sua existência e mais da sua qualidade, relevância e enquadramento estratégico. Esta leitura reforça a natureza interpretativa

das relações analisadas e indica que o efeito das práticas organizacionais se constrói a partir da forma como são encaradas pelos trabalhadores.

Os resultados confirmam que a formação contínua contribui para a percepção de responsabilidade social organizacional interna, a qual reforça o compromisso organizacional e indica um processo relacional coerente com o modelo conceptual e preparar a análise da ligação à retenção de talentos na subsecção seguinte.

4.3. Formação contínua e intenção de permanência

A análise integrada evidencia que a relação entre formação contínua e retenção de talentos se caracteriza por uma dinâmica não linear, na qual coexistem efeitos diretos e indiretos, com predominância destes últimos no processo explicativo.

Do ponto de vista quantitativo, a formação contínua apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo na retenção de talentos, ainda que de magnitude moderada. Este resultado indica que percepções mais favoráveis das práticas formativas associam-se a uma maior predisposição para permanecer na organização. No entanto, quando analisada em conjunto com o compromisso organizacional, a formação contínua deixa de apresentar um efeito estatisticamente significativo, o que sugere a existência de um mecanismo mediador.

Este padrão empírico indica que a formação contínua não atua de forma direta e isolada na retenção de talentos. O seu impacto processa-se através de variáveis de natureza psicossocial, em particular o compromisso organizacional, que assume um papel central na explicação da permanência dos trabalhadores.

A evidência qualitativa reforça esta interpretação, ao mostrar que os participantes reconhecem a formação contínua como um fator relevante para a retenção, mas raramente a consideram suficiente por si só. Em vários discursos, a

formação surge associada à motivação, à valorização e à percepção de desenvolvimento futuro, elementos que contribuem para o fortalecimento da relação com a organização. Ainda assim, os participantes sublinham que a decisão de permanecer depende de um conjunto mais amplo de fatores e inclui remuneração, progressão de carreira, reconhecimento, condições de trabalho e qualidade da liderança.

Esta leitura introduz um elemento crítico na interpretação dos resultados quantitativos. Embora a formação contínua apresente um efeito direto positivo, a sua relevância torna-se mais evidente quando integrada num sistema organizacional mais amplo. A sua eficácia enquanto instrumento de retenção depende da forma como se articula com outras práticas de gestão de pessoas e com as condições estruturais da organização.

A análise qualitativa permite ainda identificar diferenças na utilização estratégica da formação contínua. Em alguns contextos, a formação é explicitamente utilizada como instrumento de retenção, integrada em políticas de desenvolvimento e gestão de talento. Noutros, permanece dissociada dessa lógica, sendo encarada como prática isolada ou orientada para o cumprimento de requisitos formais. Esta diferença ajuda a compreender a variabilidade do seu impacto.

A integração dos resultados permite, assim, sustentar que a formação contínua contribui para a retenção de talentos sobretudo de forma indireta. O seu efeito depende da forma como é interpretada pelos trabalhadores, enquanto sinal de investimento, valorização e reconhecimento. Quando essa interpretação ocorre, a formação reforça o compromisso organizacional, o qual, por sua vez, aumenta a probabilidade de permanência.

Este encadeamento confirma a coerência do modelo conceptual, ao evidenciar que a retenção de talentos resulta de um processo relacional e cumulativo. As práticas organizacionais influenciam percepções, estas moldam atitudes, e as atitudes sustentam decisões comportamentais.

Importa reconhecer que a formação contínua apresenta limitações enquanto instrumento isolado de retenção. A evidência qualitativa mostra que na ausência de condições organizacionais favoráveis, o seu efeito tende a ser insuficiente. Esta constatação contraria leituras simplificadas que atribuem à formação um papel determinante e autónomo na retenção de talentos.

Os resultados demonstram que a formação contínua contribui para a retenção de talentos, mas o seu impacto é predominantemente indireto, mediado pelo compromisso organizacional e condicionado pela articulação com outras práticas organizacionais e reforça a natureza integrada e relacional do modelo conceptual.

4.4. Síntese integradora

A integração dos resultados permite sustentar, de forma consistente, as relações propostas no modelo conceptual e indica um encadeamento coerente entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção de talentos.

A evidência quantitativa confirma a existência de relações estatisticamente significativas entre as variáveis e valida empiricamente as hipóteses formuladas. A formação contínua apresenta um efeito positivo na percepção de responsabilidade social organizacional interna, a qual contribui para o reforço do compromisso organizacional. Este, por sua vez, assume um papel central na explicação da retenção

de talentos e indica maior capacidade explicativa do que a formação contínua analisada isoladamente.

A análise qualitativa aprofunda esta leitura ao evidenciar os mecanismos interpretativos subjacentes a estas relações. Os discursos dos participantes mostram que a formação contínua é valorizada enquanto prática de desenvolvimento e reconhecimento, mas o seu impacto depende da forma como é concebida, implementada e integrada na gestão de pessoas. Quando é encarada como investimento genuíno no desenvolvimento dos trabalhadores, contribui para reforçar a perceção de responsabilidade social organizacional interna e o compromisso organizacional. Quando assume carácter formal ou desajustado, o seu significado e impacto tendem a reduzir-se.

A convergência entre as duas componentes não elimina a complexidade do fenómeno. Pelo contrário, permite ultrapassar uma leitura linear das relações identificadas. A formação contínua não atua de forma direta e uniforme na retenção de talentos. O seu efeito emerge de um processo relacional, no qual práticas organizacionais são interpretadas pelos trabalhadores e transformadas em atitudes que influenciam a decisão de permanência.

Esta leitura evidencia a centralidade das variáveis psicossociais no modelo. A perceção de responsabilidade social organizacional interna e o compromisso organizacional funcionam como mecanismos explicativos que mediam o efeito das práticas organizacionais. A retenção de talentos resulta, assim, da articulação entre condições objetivas e interpretações subjetivas, o que reforça a natureza relacional do fenómeno em análise.

Importa destacar que a integração dos resultados não revela contradições entre as duas componentes do estudo. Observa-se, pelo contrário, uma relação de complementaridade. A análise quantitativa permite identificar padrões gerais e testar relações entre variáveis. A análise qualitativa contribui para compreender o significado dessas relações, bem como as condições em que se manifestam com maior ou menor intensidade. Esta complementaridade reforça a robustez interpretativa dos resultados e valida a opção pelo desenho de métodos mistos.

A leitura integrada permite ainda introduzir uma posição crítica face a abordagens que tratam a formação contínua como instrumento isolado de retenção. Os resultados mostram que a sua eficácia depende da coerência com outras práticas organizacionais e da sua integração numa estratégia consistente de valorização dos trabalhadores. A formação, por si só, revela capacidade limitada para sustentar a retenção de talentos quando não se articula com dimensões como reconhecimento, progressão de carreira, condições de trabalho e qualidade da liderança.

Os resultados confirmam o modelo conceptual e demonstram que a retenção de talentos resulta de um processo relacional e cumulativo, no qual a formação contínua assume um papel relevante, mas dependente da sua integração numa lógica mais ampla de responsabilidade social organizacional interna e de fortalecimento do compromisso organizacional preparando a transição para a discussão dos resultados à luz da literatura.

Capítulo IV – Conclusões

O presente capítulo sintetiza os principais resultados do estudo, articulando-os com o enquadramento teórico, o modelo conceptual e as opções metodológicas adotadas. Apresentam-se os contributos teóricos e práticos, discutem-se as limitações da investigação e identificam-se direcções para investigação futura. Este capítulo consolida os principais resultados do estudo e indica o contributo científico do modelo proposto e a sua relevância para a compreensão da relação entre formação contínua, responsabilidade social organizacional interna e retenção de talentos.

1. Síntese dos principais resultados

O estudo teve como objetivo analisar a formação contínua enquanto prática de responsabilidade social organizacional interna e compreender o seu contributo para a retenção de talentos. Para o efeito, adota-se um desenho de métodos mistos convergente, que permite integrar evidência quantitativa e qualitativa numa leitura articulada do fenómeno.

Os resultados demonstram que a formação contínua é consistentemente valorizada no contexto organizacional. A análise quantitativa revela níveis elevados de perceção positiva e associações estatisticamente significativas com as restantes variáveis do modelo. A evidência qualitativa reforça esta conclusão ao associar a formação ao desenvolvimento de competências, à atualização de conhecimentos e à melhoria do desempenho profissional.

A análise demonstra que o impacto da formação ultrapassa a sua dimensão instrumental. A formação assume um significado relacional e simbólico, sendo interpretada como um indicador de investimento organizacional nos trabalhadores.

Esta interpretação influencia a avaliação da organização e a qualidade da relação estabelecida, em linha com a literatura que associa práticas de desenvolvimento à construção de atitudes organizacionais positivas.

Os resultados confirmam que a formação contínua exerce um efeito positivo na percepção de responsabilidade social organizacional interna. Este efeito revela-se estatisticamente significativo e com capacidade explicativa relevante, sugerindo que os trabalhadores integram a formação num conjunto mais amplo de práticas orientadas para o seu desenvolvimento e bem-estar. A evidência qualitativa corrobora esta leitura, ao associar a formação à valorização dos recursos humanos e ao compromisso organizacional da entidade empregadora.

Verifica-se igualmente que a percepção de responsabilidade social organizacional interna influencia positivamente o compromisso organizacional. Esta relação evidencia que a interpretação das práticas organizacionais constitui um elemento central na construção do vínculo entre trabalhador e organização. O compromisso emerge como resposta à percepção de reconhecimento e investimento organizacional.

No que respeita à retenção de talentos, o compromisso organizacional apresenta o efeito mais forte e consistente. Este resultado indica que a permanência dos trabalhadores decorre, sobretudo, da construção de um vínculo psicológico com a organização, e não da existência isolada de práticas organizacionais.

A formação contínua apresenta um efeito direto positivo na retenção de talentos, embora de menor magnitude, o que reforça que o seu impacto não se estabelece de forma autónoma, mas sobretudo através de mecanismos mediadores. Este padrão sugere que o seu impacto não se estabelece de forma autónoma. A

análise das relações entre variáveis evidencia um efeito indireto da formação contínua na retenção de talentos, mediado pela percepção de responsabilidade social organizacional interna e pelo compromisso organizacional.

A componente qualitativa aprofunda esta interpretação ao evidenciar que a formação contribui para a retenção quando é encarada como investimento genuíno e articulada com oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento. Quando assume um carácter formal ou desajustado, o seu impacto tende a ser reduzido.

Globalmente, os resultados sustentam um modelo explicativo coerente com a *Social Exchange Theory* e indica um processo de reciprocidade no qual a formação contínua, enquanto sinal de investimento organizacional, reforça a percepção de responsabilidade social organizacional interna, promove o compromisso organizacional e, por essa via, potencia a retenção de talentos.

2. Contributos do estudo

Os resultados permitem responder às questões de investigação de forma fundamentada e intrinsecamente integrar a evidência empírica, o enquadramento teórico e as implicações organizacionais.

2.1. Contributos teóricos

O principal contributo teórico do estudo reside na validação empírica de um modelo relacional que articula formação contínua, percepção de responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção de talentos e clarificar o papel específico de cada variável no encadeamento explicativo.

A evidência demonstra de forma consistente que a formação contínua não atua diretamente como determinante primário da retenção de talentos. O seu efeito revela-se predominantemente indireto, sendo mediado pela percepção de responsabilidade social organizacional interna e de forma mais decisiva, pelo compromisso organizacional. Este resultado contraria abordagens que atribuem às práticas de formação um impacto direto e linear na retenção, sugerindo antes um processo mediado por mecanismos psicossociais.

Outro notório contributo teórico deste estudo reside na desconstrução da relação linear entre desenvolvimento e retenção. Ao evidenciar a mediação total exercida pela percepção de RSO interna e pelo compromisso, o trabalho oferece um modelo explicativo mais robusto e demonstra que a formação funciona como um “sinalizador” (*Signaling Theory*) que ativa o contrato psicológico.

A literatura tem vindo a reconhecer o papel das práticas de desenvolvimento na promoção de atitudes organizacionais positivas. No entanto, subsistem divergências quanto ao modo como esse efeito se materializa. Parte dos estudos enfatiza a dimensão instrumental da formação, centrando-se no desenvolvimento de competências. Outra linha de investigação destaca o seu valor simbólico, enquanto sinal de investimento organizacional. Os resultados obtidos alinham-se com esta segunda perspetiva, ao evidenciar que a formação influencia a retenção na medida em que é interpretada como expressão de valorização do trabalhador.

A relação positiva entre formação contínua e percepção de responsabilidade social organizacional interna reforça esta leitura. A formação surge integrada num conjunto mais amplo de práticas organizacionais orientadas para o bem-estar e desenvolvimento dos trabalhadores e deixa de ser encarada como uma intervenção

isolada. Este resultado contribui para densificar o conceito de responsabilidade social organizacional interna, ao evidenciar empiricamente o papel das práticas de desenvolvimento na sua construção.

O compromisso organizacional assume, neste modelo, uma função central. O seu efeito mais forte na retenção de talentos confirma a relevância das variáveis psicossociais na explicação dos comportamentos organizacionais. Este resultado converge com a literatura que identifica o compromisso como um dos principais preditores da permanência. Ao mesmo tempo, contrasta com abordagens mais instrumentais, que tendem a valorizar práticas organizacionais específicas em detrimento dos processos de internalização que estas desencadeiam.

A identificação de um efeito indireto da formação contínua permite, assim, clarificar uma limitação recorrente na literatura: a dificuldade em explicar resultados inconsistentes quanto ao impacto direto da formação na retenção. Os dados sugerem que essa inconsistência pode resultar da omissão de variáveis mediadoras, em particular da percepção de responsabilidade social organizacional interna e do compromisso organizacional.

O modelo testado apresenta coerência com a *Social Exchange Theory*, ao evidenciar um processo de reciprocidade no qual o investimento organizacional no desenvolvimento dos trabalhadores é interpretado como sinal de valorização gera respostas sob a forma de maior compromisso e, conseqüentemente, maior retenção. Este contributo não se limita à confirmação da teoria, mas especifica empiricamente o percurso através do qual esse processo ocorre.

O estudo contribui para a literatura ao demonstrar que a relação entre formação contínua e retenção de talentos não é direta, mas mediada por percepções e atitudes

e reforça a necessidade de enquadrar as práticas de gestão de recursos humanos numa lógica relacional integrada.

2.2. Contributos práticos

Os resultados obtidos apresentam implicações diretas para a conceção e gestão de práticas de formação contínua no contexto organizacional, ao evidenciar condições específicas que determinam o seu impacto na retenção de talentos.

A evidência demonstra que a simples disponibilização de formação não garante efeitos relevantes. O impacto depende da forma como essa formação é encarada pelos trabalhadores. Quando os conteúdos são considerados relevantes, aplicáveis e alinhados com as funções desempenhadas, a formação contribui para reforçar a perceção de valorização organizacional. Em sentido inverso, programas genéricos ou desajustados tendem a ser interpretados como formais ou simbólicos, sem efeitos significativos no vínculo organizacional.

Este resultado implica uma mudança de o foco na gestão da formação. A eficácia não se mede apenas em termos de participação ou cobertura, mas na capacidade de gerar interpretações positivas por parte dos trabalhadores. A conceção das práticas deve, por isso, privilegiar o alinhamento com necessidades reais, a utilidade percebida e a integração nos percursos de desenvolvimento profissional.

Os resultados indicam igualmente que a formação contínua deve ser enquadrada numa estratégia coerente de gestão de recursos humanos. O seu impacto na retenção de talentos intensifica-se quando articulada com práticas de reconhecimento, progressão de carreira e apoio organizacional. A ausência desta articulação reduz o seu significado e limita o seu efeito.

A centralidade do compromisso organizacional no modelo reforça esta conclusão. A retenção de talentos depende, sobretudo, da construção de um vínculo psicológico com a organização. As práticas de formação apenas produzem efeitos consistentes quando contribuem para esse processo. Esta evidência questiona abordagens fragmentadas, centradas em iniciativas isoladas, e sustenta a necessidade de políticas integradas e consistentes.

A análise qualitativa introduz um elemento adicional de problematização. A formação pode gerar efeitos distintos em função do contexto em que ocorre. Quando associada a oportunidades reais de desenvolvimento e reconhecimento, reforça o compromisso e contribui para a retenção. Quando dissociada dessas condições, pode ser encarada como irrelevante ou mesmo instrumental, sem impacto no comportamento dos trabalhadores.

Em termos operacionais, os resultados sugerem três orientações centrais: a necessidade de alinhar a formação com as funções e expectativas dos trabalhadores, a importância de integrar a formação num sistema coerente de práticas organizacionais e a relevância de monitorizar a percepção dos trabalhadores como indicador crítico de eficácia.

A retenção de talentos emerge, assim, como resultado de um processo cumulativo e relacional, no qual a formação contínua desempenha um papel relevante, mas dependente da forma como se articula com outras práticas e da interpretação que os trabalhadores constroem sobre o investimento organizacional.

3. Limitações da investigação

A interpretação dos resultados exige a consideração de um conjunto de limitações que condicionam o seu alcance e a robustez das inferências produzidas.

A utilização de uma amostra não probabilística restringe a generalização dos resultados. Apesar da heterogeneidade dos participantes permitir captar diferentes perspectivas, a ausência de representatividade estatística implica que as relações identificadas possam refletir especificidades do contexto analisado. Esta limitação é particularmente relevante na validação do modelo conceptual, na medida em que a força e consistência das relações entre variáveis podem variar em função de características organizacionais ou setoriais não controladas no estudo.

A recolha de dados baseada em perceções introduz um nível adicional de complexidade interpretativa. Embora esta opção seja coerente com o enquadramento teórico adotado, que valoriza a interpretação subjetiva das práticas organizacionais, não permite dissociar claramente a perceção da realidade efetiva. As associações observadas podem traduzir, em parte, vieses individuais ou experiências circunstanciais, o que condiciona a leitura dos resultados enquanto evidência do impacto real das práticas de formação contínua. A ausência de dados organizacionais objetivos limita, assim, a capacidade de validar empiricamente a correspondência entre práticas implementadas e práticas encaradas.

A fragilidade na consistência interna da medida de retenção de talentos introduz constrangimentos adicionais. A utilização de indicadores individuais permite preservar a análise, mas reduz a robustez do construto enquanto variável integrada. Esta limitação afeta a estabilidade das relações identificadas e pode influenciar a magnitude dos efeitos observados, em particular no que respeita ao papel explicativo

do compromisso organizacional. A comparação com estudos que recorrem a escalas validadas torna-se, por isso, menos direta, o que dificulta a inserção dos resultados num quadro cumulativo de conhecimento.

Acresce a possibilidade de um enviesamento de desejabilidade social nas respostas, particularmente nas entrevistas qualitativas. Os profissionais de RH tendem a descrever as práticas de formação sob uma ótica idealizada ou normativa, o que pode nem sempre coincidir com a experiência quotidiana da base operacional. Futuros estudos beneficiariam de uma abordagem multinível que confrontasse, na mesma organização, as perspetivas da gestão e as experiências vividas pelos trabalhadores.

O carácter transversal do estudo constitui uma limitação estrutural na interpretação dos resultados. A impossibilidade de observar a evolução temporal das variáveis impede a confirmação do sentido das relações identificadas. Embora o modelo conceptual proponha um encadeamento lógico entre formação contínua, perceção de responsabilidade social organizacional interna, compromisso organizacional e retenção de talentos, os dados não permitem excluir a existência de relações inversas ou recíprocas. Esta limitação assume particular relevância num modelo que pressupõe processos de natureza progressiva e cumulativa.

A utilização de regressões lineares simples limita a exploração da complexidade do modelo teórico. Esta abordagem permite identificar efeitos diretos, mas não capta de forma integrada os mecanismos de mediação sugeridos pelos resultados. A ausência de testes formais de efeitos indiretos impede a validação estatística do papel mediador da perceção de responsabilidade social organizacional

interna e do compromisso organizacional, restringindo a interpretação do modelo a uma leitura parcialmente segmentada das relações entre variáveis.

Estas limitações não comprometem a consistência global dos resultados, mas condicionam o seu alcance explicativo e reforçam a necessidade de validação adicional do modelo proposto. A sua consideração permite enquadrar criticamente os contributos do estudo e reforça a necessidade de investigação futura orientada para a validação e aprofundamento do modelo proposto.

4. Sugestões para investigações futuras

As limitações identificadas no presente estudo delimitam o alcance dos resultados e evidenciam áreas que exigem aprofundamento empírico e conceptual.

A restrição associada à amostra não probabilística aponta para a necessidade de estudos futuros com amostras probabilísticas e de maior dimensão. A adoção deste tipo de desenho permitirá testar a robustez das relações identificadas e avaliar a sua estabilidade em diferentes contextos organizacionais. A replicação do modelo em setores de atividade distintos poderá, ainda, clarificar em que medida os resultados dependem de características específicas dos contextos analisados.

A centralidade das perceções dos trabalhadores no modelo teórico justifica a sua manutenção em investigações futuras. No entanto, a ausência de dados objetivos sugere a pertinência de abordagens metodológicas que integrem múltiplas fontes de informação. A combinação de dados preceptivos com indicadores organizacionais, como políticas formais de formação ou métricas de retenção, permitirá avaliar a correspondência entre práticas implementadas e práticas encaradas, reduzindo a ambiguidade interpretativa identificada.

As fragilidades na operacionalização da retenção de talentos evidenciam a necessidade de desenvolvimento e validação de instrumentos de medida mais robustos. A construção de escalas multidimensionais permitirá captar diferentes dimensões do fenómeno e reforça a consistência interna do construto e possibilita análises mais integradas. Este esforço metodológico é essencial para consolidar a comparabilidade entre estudos e para estabilizar os resultados empíricos neste domínio.

A limitação decorrente do carácter transversal do estudo justifica a realização de investigações longitudinais. Este tipo de abordagem permitirá analisar a evolução das perceções e atitudes dos trabalhadores ao longo do tempo e contribuir para clarificar a direcção das relações identificadas. A análise temporal assume particular relevância para testar o carácter cumulativo do processo proposto, no qual a formação contínua influencia progressivamente a percepção de responsabilidade social organizacional interna, o compromisso organizacional e, por essa via, a retenção de talentos.

A limitação associada à utilização de regressões lineares simples sugere a adoção de métodos estatísticos mais avançados. A aplicação de modelos de equações estruturais permitirá testar de forma integrada o modelo conceptual e inclui efeitos directos e indirectos. Esta abordagem possibilitará validar empiricamente o papel mediador das variáveis psicossociais, ultrapassa a leitura segmentada das relações identificadas.

A análise dos resultados qualitativos sugere a relevância de aprofundar o papel do contexto organizacional na interpretação da formação contínua. Estudos futuros poderão explorar, de forma mais sistemática, como fatores como cultura

organizacional, práticas de reconhecimento ou oportunidades de progressão influenciam o significado atribuído à formação e, conseqüentemente, o seu impacto na retenção de talentos.

Dada a natureza transversal deste estudo, recomenda-se a realização de investigações longitudinais que permitam avaliar o impacto da formação na retenção ao longo do tempo, particularmente após períodos críticos de reestruturação organizacional. Sugere-se igualmente a exploração de variáveis moderadoras, como a percepção de suporte da chefia direta, que pode condicionar a eficácia da transferência da formação para o compromisso afetivo.

Estas direções de investigação decorrem diretamente das limitações identificadas e dos resultados obtidos e garante continuidade lógica e reforça o potencial de validação e aprofundamento do modelo proposto.

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- 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.24.2.48>
- Al Kurdi, B., Alshurideh, M., & Al Afaishat, T. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from the banking industry. *Management Science Letters*, 10(16), 3981–3990. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.011>
- Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1990). *A investigação em ciências sociais*. Editorial Presença.
- Barbosa, F. (2013). *Da análise de necessidades de formação em contexto nacional e organizacional: Um ensaio de procedimentos e instrumentos* [Relatório de estágio, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/29207>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 70.
- Barroga, E., & Matanguihan, G. J. (2022). A practical guide to writing quantitative and qualitative research questions and hypotheses in scholarly articles. *Journal of Korean Medical Science*, 37, e121. <https://doi.org/10.3346/jkms.2022.37.e121>

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2021). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 47(6), 1416–1436. <https://doi.org/10.1177/0149206320970879>

Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas: Situação atual e perspectivas futuras. *Sísifo: Revista de Ciências da Educação*, (6).

Beier, M. E., Saxena, M., Kraiger, K., Costanza, D. P., Rudolph, C. W., Cadiz, D. M., Petery, G. A., & Fisher, G. G. (2025). Workplace learning and the future of work. *Industrial and Organizational Psychology*, 18(1), 1–26. <https://doi.org/10.1017/iop.2024.57>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bryman, A. (2021). *Social research methods* (6th ed.). Oxford University Press.

Bujang, M. A., Omar, E. D., Baharum, N. A., & Haji, S. S. (2024). Sample size determination for conducting a pilot study to assess the reliability of a questionnaire. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 49, e3. <https://doi.org/10.5395/rde.2024.49.e3>

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator*. Dom Quixote.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>

Cardim, L. (1993). *A formação profissional nas organizações* (2.^a ed.). Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. *Business & Society*, 60(6), 1258–1278. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>

Cedefop. (2020). *Continuing vocational training: New perspectives*. Publications Office of the European Union. <https://www.cedefop.europa.eu>

Cheng, Y., Wang, Y., & Pan, F. (2022). The impact of corporate social responsibility perceptions on employees' turnover intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8297. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148297>

Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Lynch, J. W., & Outlaw, R. (2018). Bringing “the beholder” center stage: On the propensity to perceive overall fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 159–177. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.08.001>

Correia, J. A., Lopes, A., & Felgueiras, M. L. (1994). *Análise de necessidades na formação profissional de professores*. Universidade do Porto.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2023). *Designing and conducting mixed methods research* (4th ed.). Sage.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). *Social Exchange Theory*: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory in work organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044235>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- European Commission. (2020). *European skills agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*. Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu>
- Fabre, M. (1994). *Penser la formation*. Presses Universitaires de France.
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external CSR influence organizational identification and outcomes. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Freixo, M. J. V. (2009). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. Instituto Piaget.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.

Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019) When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31, 2-24.

<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hassan, R. (2022). Training and retention in the retail sector. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2034241. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2034241>

Hassanpour, M. K., Chong, C. W., Chong, S. C., Okour, M. K. I., Behrang, S., & Tan, X. Y. (2022). HR practices and turnover intention. *F1000Research*, 10, 1130.

<https://doi.org/10.12688/f1000research.73351.2>

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Why employees stay: A quantitative review of employee retention. *Academy of Management Journal*, 52(2), 269–288. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.37366684>

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>

Hosen, S., Rahman, M. M., Islam, M. A., & Hasan, M. M. (2024). Training and development, career development and organizational commitment. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>

Jamali, D., El Dirani, A., & Harwood, I. A. (2021). HRM and CSR: From conceptual linkage to strategic integration. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100744. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100744>

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Glavas, A. (2017). When corporate social responsibility (CSR) meets organizational psychology: New frontiers in *micro*-CSR research, and fulfilling a quid pro quo through multilevel insights. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 520. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00520>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2022). *Doing interviews* (3rd ed.). Sage.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Liang, M., Abrhám, J., & Streimikis, J. (2023). Influence of employee-oriented social responsibility on turnover intention. *Journal of Business Research*, 161, 113814. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2023.113814>
- Meignant, A. (1999). *A gestão da formação*. Dom Quixote.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2020). Influence of training and development on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 44(1), 59–75. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2019-0008>

- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2021). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055226>
- OECD. (2021). *Beyond COVID-19: Future skills and labour market resilience*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4d6c7d1b-en>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Portugal. (2009). *Código do Trabalho* (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). *Diário da República*, 1.ª série, n.º 30. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/7-2009>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559–579. <https://doi.org/10.1002/job.2282>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2020). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 21(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100620959306>
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.

Shen, J., Zhang, H., & Zhu, C. J. (2020). Employment systems and corporate social responsibility. *Human Resource Management Journal*, 30(3), 410–426. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12266>

Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting talent management, involucramiento organizacional and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 15, 1439127. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2021). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100740. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100740>

van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2020). Determinants of 21st-century digital skills. *SAGE Open*, 10(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244019900176>

Weng, T.-C., Chang, C.-Y., Chen, S.-H., & Su, H.-C. (2023). How talent management affects employees' intention to stay. *Sustainability*, 15(18), 13508. <https://doi.org/10.3390/su151813508>

Zimba, O., & Gasparyan, A. Y. (2023). Designing, conducting, and reporting survey studies. *Journal of Korean Medical Science*, 38, e361. <https://doi.org/10.3346/jkms.2023.38.e361>

Anexo I – Questionário aplicado

Questionário:

Formação Contínua, Responsabilidade Social e Retenção de Talentos

Estudo Académico 2026 - IPVC (APNOR) - Inês Costa Torres

Esta entrevista insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações, para obtenção do grau de Mestre, com o objetivo compreender como a formação contínua é utilizada nas organizações enquanto prática de responsabilidade social organizacional e estratégia de retenção de talentos. As respostas são exclusivamente para fins académicos.

Secção 1

Caracterização sociodemográfica e profissional

As suas informações são altamente confidenciais, para fins de investigação interna.

Nenhuma informação será partilhada externamente.

1.Qual é o seu género? É necessário responder. Escolha única.

Feminino

Masculino

Não binário

Outro

2.Qual é a sua idade? É necessário responder. Escolha única.

Menos de 20 anos

21 - 34 anos

35 - 44 anos

45 - 54 anos

55 anos ou mais

3.Qual é o nível mais elevado de educação que concluiu? É necessário responder.

Escolha única.

Secundário

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

Outro

4. Em que setor está a trabalhar? É necessário responder. Escolha única.

Educação

Administração pública

TI (Tecnologia de Informação)

Indústria

Construção civil

Serviços

Comércio

5. Há quanto tempo trabalha na organização atual? É necessário responder. Escolha única.

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

4 a 6 anos

Mais de 6 anos

Outro

6. Qual é a sua categoria profissional? É necessário responder. Escolha única.

Operacional / assistente

Técnico especializado

Supervisor / coordenador

Chefia intermédia / gestão

Direção ou administração

7. Qual é o tipo de vínculo contratual que possui? É necessário responder. Escolha única.

Contrato sem termo

Contrato a termo

Prestação de serviços

Outro

Secção 2

Formação contínua na organização

(Indique o seu grau de concordância: 1 – Discordo totalmente | 5 – Concordo totalmente)

8.A organização onde trabalho disponibiliza oportunidades de formação contínua. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

9.Tenho acesso a ações de formação adequadas às minhas funções. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

10.A formação disponibilizada contribui para a melhoria do meu desempenho profissional. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

11.A formação permite-me desenvolver novas competências relevantes para o meu trabalho. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

12.A organização incentiva ativamente a participação dos trabalhadores em ações de formação. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

13. Apenas participo em ações de formação quando estas são obrigatórias e exigidas pela organização. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

14. A formação disponibilizada está alinhada com as necessidades do meu posto de trabalho. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

15. Considero que a formação contínua é valorizada pela organização. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

16. A organização incentiva a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas ações de formação. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

Secção 3

Formação contínua enquanto prática de responsabilidade social organizacional

(Indique o seu grau de concordância: 1 – Discordo totalmente | 5 – Concordo totalmente)

17.A formação contínua demonstra que a organização investe no desenvolvimento dos trabalhadores. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

18.Através da formação, a organização revela preocupação com o crescimento profissional dos trabalhadores. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

19.Considero a formação contínua uma prática responsável por parte da organização. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

20.A formação contribui para a valorização dos trabalhadores dentro da organização. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

21.A organização encara a formação contínua como um compromisso com os trabalhadores. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

22.A formação contínua reflete uma cultura organizacional socialmente responsável. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

Secção 4

Perceção de suporte organizacional e compromisso

(Indique o seu grau de concordância: 1 – Discordo totalmente | 5 – Concordo totalmente)

23.A organização valoriza o meu contributo profissional. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

24.A organização preocupa-se com o bem-estar dos trabalhadores. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

25.Sinto-me apoiado pela organização no meu desenvolvimento profissional. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

26.A organização reconhece o esforço e o empenho dos trabalhadores. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

27.Sinto-me emocionalmente ligado à organização onde trabalho. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

28.Sinto-me comprometido com os objetivos da organização. É necessário responder. Escolha única.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

Secção 5

Retenção de talentos e intenção de permanência

(Indique o seu grau de concordância: 1 – Discordo totalmente | 5 – Concordo totalmente)

29. Tenciono procurar outro emprego num futuro próximo. É necessário responder. Escolha única.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

30. Tenciono procurar outro emprego num futuro próximo, para uma organização com melhores oportunidades de formação profissional. É necessário responder. Escolha única.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

31. Sinto-me motivado a permanecer nesta organização. É necessário responder. Escolha única.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

32. As oportunidades de formação influenciam a minha decisão de permanecer na organização. É necessário responder. Escolha única.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

33.As oportunidades de desenvolvimento profissional reforçam a minha vontade de continuar na organização. É necessário responder. Escolha única.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

Secção 6

Avaliação global

34.De um modo geral, estou satisfeito com as oportunidades de formação oferecidas pela organização. É necessário responder. Escolha única.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

35.A formação contínua contribui para a minha satisfação profissional. É necessário responder. Escolha única.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

36.Considero que a formação contínua é uma forma de a organização promover a responsabilidade social. É necessário responder. Escolha única.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

37.A responsabilidade social da organização influencia a permanência dos trabalhadores na organização. É necessário responder. Escolha única.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

38.Considero que a formação contínua, enquanto prática de responsabilidade social da organização, contribui para a retenção de talentos. É necessário responder. Escolha única.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

39.Na sua opinião, de que forma a formação contínua promovida pela organização influencia a decisão de permanecer ou sair da organização? É necessário responder. Texto de linha única.

Introduza a sua resposta

40.Observações adicionais: Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

Anexo II – Entrevista aplicada

Entrevista:

Formação Contínua, Responsabilidade Social e Retenção de Talentos Estudo Académico 2026 - IPVC (APNOR) - Inês Costa Torres

Esta entrevista insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações, para obtenção do grau de Mestre, com o objetivo compreender como a formação contínua é utilizada nas organizações enquanto prática de responsabilidade social organizacional e estratégia de retenção de talentos. As respostas são exclusivamente para fins académicos.

Secção 1

Caracterização sociodemográfica e profissional

As suas informações são altamente confidenciais, para fins de investigação interna. Nenhuma informação será partilhada externamente.

1.Qual é o seu género? É necessário responder. Escolha única.

Feminino

Masculino

Não binário

Outro

2.Qual é a sua idade? É necessário responder. Escolha única.

Menos de 20 anos

21 - 34 anos

35 - 44 anos

45 - 54 anos

55 anos ou mais

Outro

3.Há quanto tempo exerce funções na área de recursos humanos nesta organização?

É necessário responder. Texto de linha única.

Introduza a sua resposta

4.Descreva o seu percurso profissional na área de recursos humanos. (Formação, função, experiência profissional, antiguidade, etc.) É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

Secção 2

Formação contínua na organização

5.Como caracteriza a política de formação contínua na organização onde trabalha? Trata-se de uma política estruturada e planeada ou resulta sobretudo de necessidades pontuais? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

6.Como são definidos os critérios de acesso às ações de formação? Considera que existe equidade e transparência no processo? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

7.Quais são os principais objetivos das ações de formação promovidas pela organização? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

8.Considera que a formação está alinhada com as necessidades dos trabalhadores? Pode dar exemplos? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

Secção 3

Formação contínua e responsabilidade social organizacional

9.Na sua perspetiva, a formação contínua pode ser entendida como uma prática de responsabilidade social organizacional? Porquê? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

10.A formação contínua faz parte das políticas de responsabilidade social da organização? De que forma essa preocupação se reflete nas práticas internas da gestão de pessoas? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

11.De que forma o investimento em formação demonstra o compromisso da organização com o desenvolvimento e valorização dos trabalhadores? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

Secção 4

Formação contínua e retenção de talentos

12.Na sua experiência, de que forma a formação contínua influencia a decisão dos trabalhadores de permanecer na organização? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

13.A formação contínua é utilizada pela organização como uma estratégia para reter talentos? De que forma esta preocupação se reflete nas práticas de gestão de pessoas? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

14.Considera que existem grupos de trabalhadores mais influenciados pelas oportunidades de formação (por exemplo, trabalhadores mais jovens, trabalhadores qualificados ou em início de carreira)? Porquê? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

15.Na sua opinião, que fatores mais influenciam a intenção dos trabalhadores de permanecer na organização? Que papel a formação contínua pode desempenhar no processo? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

Secção 5

Organização e práticas complementares

16.De que forma a organização demonstra apoio ao desenvolvimento e progressão profissional dos trabalhadores? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

17.A formação contribui para reforçar o compromisso organizacional dos trabalhadores? De que forma? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

Secção 6

Avaliação global

18.Na sua opinião, as organizações que investem na formação contínua tendem a ter maior capacidade para atrair e reter talento? De que forma esse investimento contribui para o desenvolvimento e valorização dos trabalhadores? É necessário responder.

Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

19.Na sua perspetiva, qual é o papel da formação contínua na construção de uma organização socialmente responsável e capaz de valorizar e reter talento? É necessário responder. Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta

20.Gostaria de acrescentar alguma observação ou reflexão adicional sobre o tema da formação contínua, responsabilidade social organizacional ou retenção de talentos?

Texto Com Múltiplas Linhas.

Introduza a sua resposta