Gestão e retenção de talentos na era digital no setor da saúde

Talent management and retention in the digital age in the healthcare sector

Gestión y retención de talento en la era digital en el sector sanitario

DOI:10.34117/bjdv11n2-031

Submitted: Jan 10th, 2025
Approved: Jan 27th, 2025

Fernanda Maria de Almeida Santos
Doutora em Gestão
Instituição: Escola Superior de Actividades Imobiliarias (ESAI)
Endereço: Lisboa, Portugal
E-mail: fernandasantos@esai.pt

Helena Bajouco
Graduanda em Gestão de Imobiliário
Instituição: Escola Superior de Actividades Imobiliarias (ESAI)
Endereço: Lisboa, Portugal
E-mail: gestaodetalentos.esai@gmail.com

Paulo Alexandre Pinto Portugal Rebelo
Graduando em Gestão de Imobiliário
Instituição: Escola Superior de Actividades Imobiliarias (ESAI)
Endereço: Lisboa, Portugal
E-mail: gestaodetalentos.esai@gmail.com

RESUMO
A gestão de talentos no setor da saúde enfrenta desafios significativos num contexto de transformação tecnológica e digitalização crescente. Este artigo analisa as condições atuais de gestão de talentos, com foco na retenção de jovens profissionais e no desenvolvimento de competências digitais. Baseado numa análise documental e num questionário estruturado, o estudo identifica barreiras como a insuficiência de políticas de formação contínua, a falta de feedback regular e a ausência de planos de carreira personalizados. Os resultados apontam para a necessidade de estratégias integradas que combinem formação, flexibilidade laboral e mentorias cruzadas, de forma a promover a motivação e a retenção de talentos no setor da saúde.

Palavras-chave: gestão de talentos, saúde, competências digitais, retenção, motivação.

ABSTRACT
Talent management in the healthcare sector faces significant challenges in the context of technological transformation and increasing digitalization. This article analyzes the current state of talent management, focusing on retaining young professionals and developing digital skills. Based on a literature review and a structured questionnaire, the study identifies barriers such as insufficient training policies, lack of regular feedback, and absence of personalized career plans. The findings highlight the need for integrated

strategies, including training, flexible work policies, and cross-mentoring programs, to enhance motivation and talent retention in the healthcare sector.

Keywords: talent management, healthcare, digital skills, retention, motivation.

RESUMEN
La gestión del talento en el sector de la salud enfrenta desafíos significativos en un contexto de transformación tecnológica y digitalización creciente. Este artículo analiza las condiciones actuales de la gestión del talento, con énfasis en la retención de jóvenes profesionales y el desarrollo de competencias digitales. Basado en una revisión documental y en un cuestionario estructurado, el estudio identifica barreras como la insuficiencia de políticas de formación continua, la falta de retroalimentación regular y la ausencia de planes de carrera personalizados. Los resultados destacan la necesidad de estrategias integradas que incluyan formación, políticas laborales flexibles y mentorías cruzadas para fomentar la motivación y la retención de talentos en el sector de la salud.

Palabras clave: gestión del talento, salud, competencias digitales, retención, motivación.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de talentos no setor da saúde desempenha um papel central para garantir a sustentabilidade e a eficiência das instituições, especialmente num contexto de transformação tecnológica acelerada. As organizações enfrentam uma pressão crescente para atrair, desenvolver e reter profissionais altamente qualificados, num cenário em que as competências digitais são cada vez mais valorizadas. Conforme Faustino (2019), a gestão de talentos envolve estratégias abrangentes para identificar, valorizar e promover o desenvolvimento dos colaboradores, alinhando as suas expectativas às metas organizacionais.

A era digital trouxe mudanças significativas, destacando o papel das tecnologias como ferramentas estratégicas para aumentar a eficiência e a segurança no setor da saúde. Turner (2018) enfatiza que a integração de inteligência artificial, big data e blockchain permite otimizar processos, mas exige um esforço coordenado para formar os profissionais e superar resistências à mudança. Apesar das oportunidades, muitas organizações ainda não possuem políticas adequadas para apoiar esta transição tecnológica, o que limita a sua capacidade de reter talentos.

A retenção de jovens profissionais é outro desafio crítico. De acordo com Santos (2022), fatores como a ausência de feedback regular, a falta de progressão de carreira e a sobrecarga de trabalho têm contribuído para a alta taxa de rotatividade voluntária. Esta

situação compromete a coesão organizacional e impacta negativamente a qualidade dos serviços prestados. Além disso, Prates (2017) destaca que políticas voltadas para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são fundamentais para aumentar o compromisso dos colaboradores.

Este artigo tem como objetivo analisar as condições atuais da gestão de talentos no setor da saúde, com foco na retenção e no desenvolvimento de competências digitais. Baseado numa análise documental e num questionário estruturado, o estudo apresenta uma visão crítica das práticas existentes e propõe estratégias para superar as barreiras identificadas. Acredita-se que a implementação de políticas integradas pode contribuir significativamente para melhorar a motivação e o desempenho organizacional, garantindo a sustentabilidade do setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE TALENTOS NO SETOR DA SAÚDE

A gestão de talentos no setor da saúde é reconhecida como um elemento central para assegurar a qualidade e eficiência dos serviços prestados. Faustino (2019) define a gestão de talentos como um processo estratégico que visa identificar, desenvolver e reter os colaboradores mais qualificados, alinhando as suas competências aos objetivos organizacionais. No setor da saúde, esta abordagem torna-se particularmente relevante, dado o elevado nível de especialização técnica exigido aos profissionais.

A literatura destaca que, além das competências técnicas, habilidades interpessoais e comportamentais são fundamentais no contexto da saúde. Turner (2018) argumenta que, para enfrentar os desafios do setor, as organizações devem adotar estratégias que integrem o desenvolvimento contínuo de competências e a criação de um ambiente de trabalho motivador. Contudo, a ausência de políticas estruturadas para apoiar a progressão de carreira e a falta de oportunidades de formação contínua frequentemente limitam o potencial das instituições em atrair e reter talentos.

2.2 IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO

A digitalização transformou significativamente o setor da saúde, introduzindo ferramentas inovadoras como a inteligência artificial, blockchain e big data. Estas

tecnologias oferecem oportunidades únicas para melhorar a eficiência e a segurança dos serviços, mas também apresentam desafios consideráveis. Conforme Turner (2018), a transição digital exige que as organizações invistam em formação para preparar os colaboradores para novas formas de trabalho. No entanto, os dados do questionário indicam que apenas 40% dos profissionais relatam acesso regular a formação em tecnologias digitais, evidenciando uma lacuna significativa.

Santos (2022) sublinha que, embora a digitalização possa aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho, a falta de suporte institucional para a sua implementação pode gerar frustração entre os colaboradores. Por outro lado, Faustino (2019) enfatiza que a capacitação digital não só melhora a eficiência organizacional, mas também aumenta a motivação dos profissionais, promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador.

2.3 RETENÇÃO DE JOVENS TALENTOS

A retenção de jovens profissionais é um desafio crítico no setor da saúde, frequentemente atribuído à ausência de políticas de progressão de carreira e à falta de feedback regular. Luz e Boente (2024) sugerem que mentorias cruzadas e planos de desenvolvimento personalizados são estratégias eficazes para fortalecer o comprometimento organizacional. Estes programas não só facilitam a transferência de conhecimento, mas também promovem um ambiente colaborativo e inclusivo.

Os dados do questionário corroboram estas observações, indicando que 65% dos participantes consideram o feedback e o reconhecimento como fatores fundamentais para aumentar a motivação e a intenção de permanência. Prates (2017) reforça que a criação de um ambiente de trabalho que valorize as conquistas individuais e ofereça equilíbrio entre vida pessoal e profissional é essencial para atrair e reter talentos no longo prazo.

2.4 POLÍTICAS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A formação contínua é amplamente reconhecida como uma estratégia eficaz para aumentar a motivação e o desempenho dos profissionais. Faustino (2019) destaca que programas de formação bem estruturados, alinhados às necessidades organizacionais, não apenas melhoram as competências dos colaboradores, mas também fortalecem o seu compromisso com a instituição. No entanto, os dados do questionário indicam que apenas

45% dos profissionais consideram que as suas instituições oferecem oportunidades adequadas de formação e desenvolvimento.

Turner (2018) salienta que as políticas de formação devem ser acompanhadas de oportunidades concretas para aplicação das competências adquiridas, promovendo um ciclo de aprendizado contínuo. Além disso, Santos (2022) argumenta que a formação deve ser integrada em planos de carreira claros, de forma a maximizar o retorno sobre o investimento e a satisfação dos colaboradores.

2.5 LACUNAS E OPORTUNIDADES

Embora existam avanços nas práticas de gestão de talentos no setor da saúde, as lacunas identificadas nos dados analisados apontam para uma necessidade urgente de melhorias. A ausência de políticas de feedback regulares, mencionada por 55% dos participantes, e a falta de incentivos para a formação contínua são barreiras significativas para o desenvolvimento e retenção de talentos. Por outro lado, os exemplos de boas práticas identificados na literatura sugerem que a implementação de estratégias integradas pode transformar estas limitações em oportunidades para melhorar a coesão organizacional e a sustentabilidade do setor.

3 METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM DO ESTUDO

O presente estudo adotou uma abordagem mista, combinando uma análise documental com a aplicação de um questionário estruturado. Esta combinação permite integrar dados qualitativos e quantitativos, fornecendo uma visão abrangente sobre a gestão de talentos no setor da saúde. A escolha desta metodologia baseou-se na sua capacidade de explorar tanto as práticas existentes quanto as perceções e experiências dos profissionais, como recomendado por Faustino (2019).

3.2 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

O questionário foi projetado para recolher dados sobre perceções, motivações e barreiras enfrentadas pelos profissionais e estudantes do setor da saúde. A estrutura do instrumento contemplou cinco dimensões principais:

- Utilização de tecnologias digitais: Frequência, impacto no desempenho e acesso a formação.
- Formação e desenvolvimento de competências: Disponibilidade de workshops, mentorias e oportunidades de aprendizado.
- Feedback e reconhecimento: Regularidade e impacto no compromisso dos colaboradores.
- Retenção e motivação: Principais fatores que influenciam a intenção de permanência e o alinhamento às políticas institucionais.
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: Importância atribuída à flexibilidade laboral e perceção de apoio institucional.

O questionário incluiu 30 questões, sendo 25 baseadas em escalas de Likert de cinco pontos (1 – Discordo totalmente; 5 – Concordo totalmente), enquanto as restantes foram questões abertas e de escolha múltipla. As perguntas foram elaboradas para captar nuances nas perceções e permitir a identificação de padrões consistentes, conforme recomendado por Turner (2018). Questões abertas foram utilizadas para explorar opiniões detalhadas e sugestões de melhoria, enriquecendo a análise quantitativa.

3.3 RECOLHA DE DADOS

A aplicação do questionário foi realizada através da plataforma Google Forms, garantindo acessibilidade e conveniência para os participantes. A amostra foi composta por 80 respondentes, incluindo estudantes e profissionais da saúde em Portugal, com idades entre 17 e mais de 35 anos. A recolha de dados decorreu entre outubro e novembro de 2024, assegurando a inclusão de uma diversidade de experiências e formações, desde estudantes em início de carreira até profissionais experientes.

3.4 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental teve como objetivo complementar os dados do questionário, oferecendo um enquadramento teórico robusto para a interpretação dos resultados. Foram revisados estudos relevantes, como os de Faustino (2019), Turner (2018) e Santos (2022), que abordam práticas de gestão de talentos, estratégias de retenção e os desafios da digitalização. Esta abordagem permitiu alinhar as observações empíricas a exemplos práticos e lacunas identificadas na literatura, fortalecendo a validade das conclusões.

Embora a metodologia tenha sido projetada para garantir rigor e validade, algumas limitações devem ser reconhecidas:

- **Representatividade da Amostra:** Embora composta por respondentes de diferentes regiões e níveis de experiência, a amostra pode não refletir a diversidade completa do setor da saúde.
- **Dependência de Dados Auto-Reportados:** As respostas dos participantes baseiam-se em perceções subjetivas, podendo introduzir viés nas conclusões.
- **Generalização dos Resultados:** Os dados recolhidos refletem um contexto específico e podem necessitar de adaptações para outras realidades geográficas ou institucionais.,

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos através do questionário e da análise documental oferecem uma visão abrangente sobre as práticas de gestão de talentos no setor da saúde. As observações estão organizadas em quatro áreas principais: impacto da digitalização, retenção de talentos, formação e desenvolvimento, e equilíbrio vida-trabalho.

4.1 IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS

Os dados revelaram que 90% dos participantes afirmaram que as suas instituições utilizam tecnologias digitais modernas nas operações diárias. Dentre estes, 65% concordaram que as tecnologias digitais contribuem significativamente para a melhoria do desempenho no trabalho. Contudo, apenas 40% relataram ter acesso regular a formações sobre o uso dessas ferramentas.

Estas observações destacam uma lacuna crítica entre a adoção de tecnologias e a capacitação dos profissionais para utilizá-las eficazmente. Turner (2018) enfatiza que a formação contínua é essencial para maximizar os benefícios da digitalização, enquanto Faustino (2019) argumenta que o alinhamento entre tecnologia e competências humanas é um fator decisivo para a inovação no setor.

4.2 RETENÇÃO DE JOVENS TALENTOS

A retenção de jovens profissionais foi apontada como um dos maiores desafios. Apenas 35% dos respondentes consideram que as suas instituições oferecem planos de carreira claros e acessíveis. Além disso, 55% indicaram que a falta de feedback regular é um fator desmotivador significativo. Este resultado está alinhado com as conclusões de Luz e Boente (2024), que identificam a ausência de políticas estruturadas de progressão como um obstáculo à retenção de talentos.

Adicionalmente, 60% dos participantes destacaram o reconhecimento institucional como um fator fundamental para a sua permanência. Estas perceções sugerem que iniciativas como mentorias cruzadas e programas personalizados de desenvolvimento podem desempenhar um papel importante na redução da rotatividade voluntária.

4.3 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Os dados revelaram que 45% dos participantes têm acesso limitado a oportunidades de formação contínua nas suas instituições. A maioria indicou que as formações existentes não estão alinhadas às suas necessidades profissionais, especialmente no que diz respeito às competências digitais. Este resultado reforça as observações de Santos (2022), que salienta a necessidade de integrar a formação em estratégias de gestão de talentos para maximizar o impacto organizacional.

Faustino (2019) também sublinha que políticas de formação devem incluir oportunidades para a aplicação prática das competências adquiridas, criando um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria. Esta abordagem poderia resolver as lacunas identificadas pelos participantes do questionário

4.4 EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO

A análise revelou que 68% dos respondentes valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como um fator determinante para a sua satisfação no trabalho. No entanto, 60% consideram que as suas instituições oferecem poucas ou nenhumas oportunidades para flexibilização laboral. Estas limitações podem impactar negativamente a motivação e a intenção de permanência.

Prates (2017) enfatiza que a implementação de políticas de flexibilidade laboral, como horários ajustáveis e possibilidade de teletrabalho, é essencial para aumentar a motivação e reduzir a rotatividade. Além disso, Faustino (2019) aponta que estas práticas promovem a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores, fortalecendo o compromisso organizacional.

5 CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo confirmam que a gestão de talentos no setor da saúde enfrenta desafios significativos, particularmente no contexto de digitalização e das crescentes exigências dos profissionais. Apesar da adoção generalizada de tecnologias digitais, a falta de formação adequada limita o impacto positivo dessas ferramentas. Além disso, fatores como a ausência de políticas claras de progressão de carreira, a falta de feedback regular e a insuficiência de iniciativas voltadas para o equilíbrio vida-trabalho emergem como barreiras importantes para a retenção de talentos.

A análise também revelou que a motivação e o comprometimento dos colaboradores estão diretamente ligados a políticas institucionais que valorizam a individualidade, promovem o aprendizado contínuo e criam um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo. Estes resultados corroboram os achados de estudos anteriores, como os de Faustino (2019) e Santos (2022), que destacam a importância de estratégias integradas para fortalecer a coesão organizacional e melhorar a satisfação dos colaboradores.

6 RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados obtidos, propõem-se as seguintes recomendações para melhorar a gestão e a retenção de talentos no setor da saúde:

1. Fortalecer a Formação Contínua

- Desenvolver programas regulares de capacitação em tecnologias digitais e competências interpessoais, ajustados às necessidades dos profissionais.
- Integrar a formação com oportunidades de aplicação prática, promovendo um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria.

2. Implementar Políticas de Feedback e Reconhecimento

- Estabelecer sistemas de feedback regular, alinhados às metas organizacionais e às expectativas individuais dos colaboradores.
- Criar mecanismos de reconhecimento institucional que valorizem as conquistas e contribuições dos profissionais.

3. Promover o Equilíbrio Vida-Trabalho

- Introduzir políticas de flexibilidade laboral, como horários ajustáveis e possibilidade de teletrabalho.
- Garantir suporte institucional para reduzir a sobrecarga de trabalho, promovendo o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores.

4. Investir em Planos de Carreira Personalizados

- Desenvolver trajetórias de progressão claras e acessíveis, apoiadas por mentorias cruzadas e programas de desenvolvimento específicos.
- Alinhar os planos de carreira às aspirações individuais dos colaboradores, criando maior conexão e compromisso com a instituição.

5. Envolver os Colaboradores na Tomada de Decisões

- Promover iniciativas que incentivem a participação dos profissionais na definição de estratégias institucionais, fortalecendo o sentido de pertença e coesão organizacional.

Estas recomendações visam apoiar as instituições do setor da saúde na criação de ambientes de trabalho mais atrativos e sustentáveis, capazes de responder às exigências do mercado e de atrair e reter os melhores talentos.

REFERÊNCIAS

Faustino, S. R. F. (2019). *Gestão de Talento no Setor da Saúde: Proposta do Modelo Quark*. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Lisboa.

Luz, D. O., & Boente, A. N. P. (2024). *Modelos de recompensa para mentoria cruzada: estratégias para aumentar o engajamento e retenção intergeracional*. Revista Caderno Pedagógico, 21(9), 1-29. https://doi.org/10.54033/cadpedv21n9-308

Prates, A. P. M. (2017). *Gestão de Talento Médico num Mundo VUCA*. Gazeta Médica, 4(1), 10-12.

Santos, H. D. S. (2022). *Rotação e Retenção de Talento - O Caso de uma Empresa Líder em Portugal*. Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência, ISCTE Business School.

Turner, T. (2018). *Estratégias de gestão de talento no setor da saúde*. Health Care Management Review, 25(1), 35-50.

Respostas ao questionário sobre gestão de talentos no setor da saúde, 2024. Dados recolhidos em inquérito estruturado aplicado a estudantes e profissionais do setor da saúde.