

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC VASCO ANTONIO VENCHIARUTTI
CLASSE DESCENTRALIZADA
E.E. DR. ANTENOR SOARES GANDRA
TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO DE COLABORADORES

Ariely da Fonseca Guaraldi¹

Iara Cristina Teles Carneiro²

Jade Beatriz do Carmo³

Lidiane Fatima de Carvalho Fonseca ⁴

Professora Orientadora: Marlene Pereira Malatesta⁵

RESUMO - A pesquisa tem como objetivo identificar as principais causas do *turnover* e propor estratégias eficazes para a retenção de colaboradores na região de Jundiaí. A metodologia baseou-se na aplicação de questionários via *Google Forms*, análise da experiência das autoras e consulta a livros e sites especializados. Os resultados apontam fatores como falta de reconhecimento profissional, baixa remuneração, clima organizacional desagradável e ausência de planejamento como causas recorrentes da rotatividade. Empresas como Natura, Ambev e Toyota se destacam por adotar práticas voltadas ao bem-estar, diversidade e desenvolvimento profissional. A retenção de colaboradores está associada à comunicação clara, plano de carreira, treinamentos, reconhecimento e lideranças eficazes. Além disso, o capital intelectual — composto pelos capitais humano, estrutural e relacional — é essencial para a sustentabilidade organizacional. Uma pesquisa de campo com 151 respondentes confirmou a relevância desses fatores, oferecendo subsídios para ações práticas de gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: *Turnover*. Retenção de colaboradores. Planejamento. Capital intelectual.

¹E-mail: arielyfonsecaguaraldi18@gmail.com

² E-mail: iaracristinaabril@gmail.com

³E-mail: jadebeatriziiz@gmail.com

⁴E-mail: ane018@hotmail.com

⁵ Professora Orientadora Marlene Pereira Malatesta: marlene.malatesta@etec.sp.gov.br

INTRODUÇÃO

A pesquisa será realizada com o **objetivo** de encontrar as estratégias centrais para combater o *turnover* na região de Jundiaí, onde serão investigados os principais motivos para que isso aconteça e as soluções mais adequadas a fim de diminuir a rotatividade. Para adquirir as informações referente às questões abordadas, serão utilizadas as **metodologias**: pesquisa do *google forms* e a experiência própria de cada integrante do grupo a respeito do tema, como também sites de pesquisas e livros. Algumas das questões já vistas foram o ambiente tóxico, que afeta diretamente a qualidade de vida dos profissionais, mesmo quando não estão em horário de trabalho; remuneração inadequada para as atividades, que em contrapartida são excessivas; clima organizacional desagradável, gera aumento de atestados e afastamentos médicos, perda significativa de produtividade; cenários econômicos desafiadores, que podem envolver fatores externos, como concorrência expressiva, gerando queda nas receitas, aumentando a pressão nos resultados; aumento automático dos gastos com rescisão e processos seletivos, desde a abertura da vaga até o treinamento para exercer a atividade e a falta de planejamento ocasiona todas as **problemáticas** citadas. Estas questões impactam a saúde física, mental e comportamental.

Tendo como **objetivo específico** a retenção de talentos considera presar pela saúde da empresa como um todo, manter um ambiente harmonioso e saudável, lembrando que, se um colaborador estiver satisfeito com seu local de trabalho, se sentir respeitado, reconhecido, valorizado e com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, terá menos chances de querer procurar novas oportunidades de trabalho e produzirá cada vez mais. A **justificativa** é que um trabalhador contente, satisfeito com a empresa e com as atividades que exerce, comentará sobre os pontos positivos e fará um bom marketing, o 'famoso boca a boca' que atrairá mais interessados em participar da equipe; o que facilita a procura nos períodos que for necessário o aumento do quadro de colaboradores. A organização produzirá e terá um crescimento significativo nos lucros, parcerias e desenvolvimento no geral, sendo importante que os processos seletivos sejam feitos com um bom planejamento e clareza, para que a empresa não tenha retrabalhos em breve, mas sim, possa investir em treinamentos e cursos a fim de que o funcionário tenha um

desenvolvimento profissional contínuo; manter os times engajados e comprometidos; seguir os planos de cargos, salários e carreiras.

1 ÁREAS E EMPRESAS QUE SE DESTACAM NA RETENÇÃO DE COLABORADORES E AQUELAS COM MAIOR ÍNDICE DE *TURNOVER*

1.1 ÁREAS E EMPRESAS QUE SE SOBRESSAEM EM RETER TALENTOS

De fato, reter talentos atualmente pode não ser uma tarefa tão fácil, dependendo da área e qual a faixa etária ideal para atuar na organização. Os mais antigos valorizavam e tinham orgulho de passar anos na mesma empresa e até função, não faltar e realmente zelar pelo emprego, chegando a aposentar no mesmo. Nas últimas gerações, os pensamentos e valores são diferentes, quase totalmente contrários, pois visam mais qualidade de vida, conciliar a vida pessoal com a profissional, caso não encontre essa opção, dificilmente ficará no emprego. Segundo o Ministério de Trabalho e Previdência, 25% dos jovens entre 18 e 24 anos permaneceram em uma organização por menos de 3 meses. "É um dado muito agravante sobre rotatividade" diz Monize Oliveira, *head* de comunicação e marketing do *Infojobs*.

Em geral, não é possível determinar uma área específica com maior retenção de talentos, mas sim por um conjunto de práticas e planejamento da empresa em relação a gestão de pessoas e cultura organizacional. Porém temos algumas áreas que se destacam, como tecnologia, finanças e organizações que focam em bem-estar, reconhecimento e desenvolvimento profissional. Algumas empresas que se destacam são:

- **Natura:** Reconhecida por atrair e reter talentos, especialmente no setor de beleza. Vale ressaltar algumas iniciativas: trabalho com carga horária reduzida às sextas-feiras, com serviços de telemedicina e terapia, licença-maternidade de 6 meses, berçário para filhos de colaboradores, a ação Tempo Presente, que concede um dia de descanso às mães em comemoração ao Dia das Mães, faz parte de uma política abrangente de diversidade, equidade e inclusão, estruturada com base em grupos de afinidade e processos seletivos voltados à promoção da equidade de gênero, étnico-racial, de pessoas com deficiência e da comunidade LGBTQIAP+.

- **Ambev, Toyota, Bradesco e Pepsico:** Aparecem no ranking das 5 empresas, como exemplo de retenção de talentos. Segundo Olszenski, elas ocupam esses lugares, pois fazem mais do que a legislação exige para o colaborador.

Elas envolvem uma série de necessidades que todos os seres humanos têm, mas que nem sempre era considerado algo importante para ser incluído dentro do mercado de trabalho. Novidades que estão surgindo agora, essas empresas já fazem, como flexibilidade e igualdade salarial entre homens e mulheres, por exemplo. As empresas que estão na frente têm políticas mais claras de ESG. Ninguém consegue produzir bens para a sociedade se não envolver também as pessoas que fazem o material. Victor Olszenski, diretor da Merco no Brasil – 2023.

1.2 ÁREAS E EMPRESAS COM ALTO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Já neste tema é possível apontar áreas e setores, com uma dificuldade significativa na retenção de talentos. Entre elas é possível citar o setor de varejo, devido extensa jornada de trabalho e a remuneração que na maioria das vezes não acompanha a expectativa do profissional; departamentos que exigem alta qualificação, como tecnologia e engenharia, podem enfrentar desafios por motivo da alta procura destes profissionais por outras empresas que almejam ter os melhores e ofertam oportunidades mais atrativas; e segmentos com menor remuneração, que oferecem salários abaixo do mercado, poucos benefícios ou que demandem um desconto considerável do emprego. Como exemplo, pode-se citar supermercados, vagas a nível operacional, em especial as áreas produtiva e logística.

2 COMO RETER TALENTOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Atualmente, é notório o desejo das organizações em conquistar e manter talentos. Nesse sentido, as empresas devem ir além de simplesmente segurar os profissionais, mas sim criar um verdadeiro sentimento de pertencimento. Dessa forma, a retenção de talentos passa a ser uma consequência natural de um clima organizacional positivo e não o foco principal. "A retenção de talentos é um processo contínuo de gestão" (CHIAVENATO, 2004, p. 50).

Para atingir esse objetivo, é fundamental colocar a experiência humana no centro dos processos empresariais. A criação de um ambiente de trabalho seguro, baseado na confiança e empatia, permite que gestores e líderes estabeleçam um relacionamento de proximidade com os colaboradores. Isso resulta em maior motivação, satisfação e

produtividade, segundo Chiavenato (2004, p. 50), a retenção de talentos é fundamental para o sucesso da empresa. Nessa mesma perspectiva, as conclusões de Stoudeur et al. (2006) vão ao encontro desse argumento.

Os funcionários criam crenças gerais sobre quanto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar e com base na norma de reciprocidade, os funcionários retribuem esse apoio com comprometimento emocional com a organização, esforço de trabalho em atividades de trabalho padrão e desempenho extra de funções, como solução inovadora de problemas.

2.1 ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO DE TALENTOS

Mais do que oferecer um salário atrativo, é essencial demonstrar aos colaboradores que a empresa valoriza seu profissionalismo e confia em seu potencial. Algumas estratégias eficazes incluem:

- **Comunicação clara e objetiva:** Manter um diálogo aberto entre a gestão e os colaboradores, garantindo que todos compreendam seus papéis e metas dentro da organização.
- **Plano de cargos e carreiras:** Oferecer perspectivas de crescimento dentro da empresa para incentivar a permanência dos profissionais.
- **Treinamento e desenvolvimento:** Investir na capacitação dos colaboradores, ampliando suas habilidades e conhecimentos.
- **Flexibilidade e home office:** Permitir maior autonomia e adaptação às necessidades dos profissionais, favorecendo o bem-estar e a produtividade.
- **Projetos culturais e feedbacks:** Implementar iniciativas que promovam integração e reconhecimento dentro da organização.
- **Pesquisas de clima organizacional:** Avaliar periodicamente a satisfação e percepção dos colaboradores para realizar melhorias constantes no ambiente de trabalho.

A aplicação dessas estratégias contribui significativamente para a redução do *turnover*, um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações. O alto índice de rotatividade pode gerar diversos impactos negativos, tais como:

- **Perda de capital humano:** talentos qualificados migram para a concorrência.
- **Aumento de custos:** gastos com processos de recrutamento, seleção e treinamentos.

- **Queda na produtividade:** sobrecarga nos funcionários que permanecem na empresa.
- **Enfraquecimento da cultura organizacional:** falta de integração entre as equipes e desmotivação.
- **Danos à credibilidade da empresa:** comprometimento da imagem organizacional e da qualidade no atendimento ao cliente.
- **Impacto na segurança e bem-estar:** falhas na estruturação da equipe podem gerar um ambiente instável e improdutivo.

Em suma, reter talentos é um processo que vai além de simples incentivos financeiros. É fundamental que as empresas promovam um ambiente de trabalho positivo, com oportunidades de crescimento e valorização dos colaboradores. Dessa forma, será possível garantir o comprometimento e o engajamento dos profissionais, impulsionando o sucesso organizacional a longo prazo. Chiavenato ressalta a importância de um ambiente de trabalho agradável, saudável, seguro e que promova um bom relacionamento entre os funcionários, conforme um artigo da AEDB.

3 CAPITAL INTELECTUAL E ESTILOS DE LIDERANÇAS

3.1 CAPITAL INTELECTUAL

O Capital Intelectual é o conjunto de contribuições intangíveis que permitem o funcionamento de uma organização, englobando ativos como conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência e redes de relacionamento. Ele se divide em três categorias principais:

- **Capital Humano:** Refere-se ao conhecimento, talento e experiência dos colaboradores, além da capacidade de aprendizado, sendo a base para os outros tipos de capital intelectual. De acordo com o autor Bertolami (2018), o desempenho profissional é influenciado pelo *background* do indivíduo (educação, treinamento, habilidades, disciplina, experiência, entre outros), que se reflete em alta capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente.
- **Capital Estrutural:** Compreende o conhecimento formalizado e sistematizado dentro da organização, incluindo sistemas de informação, tecnologia, processos

de trabalho e patentes. Este capital pertence à empresa e não acompanha os colaboradores quando eles saem.

- **Capital Relacional:** Diz respeito ao valor das relações da empresa com seus *stakeholders*, como clientes e fornecedores, englobando aspectos como marca e credibilidade.

Segundo Stewart (1998), o Capital Intelectual é um patrimônio intangível que representa o conhecimento e a criatividade dentro de uma organização, contribuindo significativamente para a geração de valor e competitividade no mercado.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

A retenção de talentos tornou-se uma das principais preocupações das organizações contemporâneas, especialmente em cenários de alta competitividade e escassez de profissionais qualificados. Nesse contexto, o estilo de liderança adotado exerce papel central na construção de um ambiente de trabalho atrativo, que favoreça o engajamento e a permanência dos colaboradores. A gestão é um fator determinante para o sucesso organizacional, especialmente no que se refere ao engajamento das equipes, à produtividade e à capacidade de adaptação a contextos dinâmicos. Segundo Chiavenato (2014), as teorias que estudam a liderança, abrangem os estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. São diversos tipos de líderes propostos ao longo do tempo, cada um com características próprias e aplicabilidades específicas, sendo eles:

- **Liderança Autocrática:** É caracterizado pela centralização das decisões nas mãos do líder, sem a participação ativa dos colaboradores. Embora esse modelo possa promover maior agilidade na tomada de decisões e, em alguns casos, maior produtividade, também tende a gerar baixo engajamento e insatisfação entre os membros da equipe. A eficácia dessa abordagem está fortemente relacionada à clareza na comunicação do líder e à sua capacidade de manter a equipe alinhada com os objetivos organizacionais.
- **Liderança Democrática:** A participação dos colaboradores no processo decisório é estimulada, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e transparente. O líder atua como facilitador, coordenando discussões, promovendo feedbacks e

direcionando as ações com base no consenso do grupo. Esse estilo favorece o comprometimento e a satisfação dos profissionais, sendo especialmente útil em contextos onde a criatividade e a diversidade de opiniões são valorizadas.

- **Liderança Liberal:** Também conhecida como liderança *laissez-faire*, é um termo francês que significa deixe fazer, essa metodologia é marcada pela autonomia conferida aos membros da equipe, que têm liberdade para tomar decisões e definir suas estratégias de trabalho. O papel do líder é mais passivo, limitado à definição de metas e ao suporte pontual. Essa abordagem é particularmente eficaz em equipes compostas por profissionais altamente capacitados e criativos, que demandam menor supervisão.
- **Liderança Situacional:** Pressupõe a adaptação do estilo de liderança de acordo com o contexto e as necessidades específicas do momento. O líder deve ser capaz de avaliar o ambiente, o nível de maturidade da equipe e as demandas organizacionais para ajustar sua postura. Essa flexibilidade exige habilidades de observação, comunicação e tomada de decisão baseadas em dados e evidências.
- **Liderança Técnica:** Neste estilo, o diferencial do líder é o seu conhecimento técnico aprofundado na área de atuação, o que lhe confere legitimidade e autoridade perante os liderados. Ele é especialmente indicado para ambientes que exigem alta precisão técnica e cumprimento rigoroso de normas de segurança. A capacidade de delegar tarefas de maneira eficiente e de manter-se atualizado quanto às inovações do setor é essencial nesse modelo.
- **Liderança Carismática:** É reconhecida por sua habilidade de influenciar e engajar os colaboradores por meio de uma personalidade inspiradora e habilidades interpessoais elevadas. Esse estilo é útil em contextos que demandam motivação e superação de adversidades, como ambientes criativos ou instáveis. A empatia, a comunicação eficaz e a capacidade de criar vínculos são características fundamentais do líder carismático.
- **Liderança Transacional:** Esta é voltada para o cumprimento de metas previamente estabelecidas, com foco em resultados e recompensas. A relação entre líder e liderados é baseada em acordos formais, nos quais a performance é monitorada constantemente. O treinamento contínuo e o acompanhamento das

métricas de desempenho são estratégias centrais nesse modelo, sendo bastante utilizado em setores voltados para vendas e metas operacionais.

- **Liderança Transformacional:** Busca promover mudanças significativas nas organizações por meio do engajamento emocional e intelectual dos colaboradores. Os líderes transformacionais inspiram suas equipes a superar metas, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos. A comunicação transparente, a definição clara de objetivos e a valorização do capital humano são aspectos cruciais dessa abordagem, ideal para projetos complexos e ambientes que exigem inovação.

A escolha do tipo de liderança mais adequado depende de múltiplos fatores, como o perfil da equipe, os objetivos organizacionais e o contexto de atuação. Compreender as diferentes abordagens e suas características possibilita ao gestor adotar práticas mais eficazes, promovendo o desenvolvimento sustentável das organizações e o bem-estar dos colaboradores.

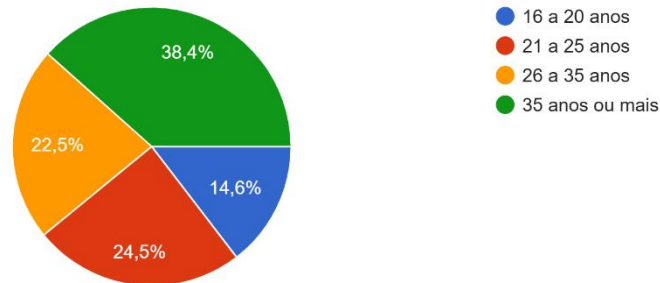
4 PESQUISA DE CAMPO

Foi realizada uma pesquisa de campo com o objetivo de identificar aspectos que possam ser aprimorados para reter colaboradores, bem como destacar os pontos positivos que contribuem para a redução da rotatividade dentro da organização.

A pesquisa foi aplicada por meio de um formulário online, divulgado em diversas redes sociais. No total, 151 pessoas responderam ao questionário e a partir da análise dos gráficos gerados, foi possível interpretar as respostas obtidas. Observe a seguir:

1-Qual é sua idade?

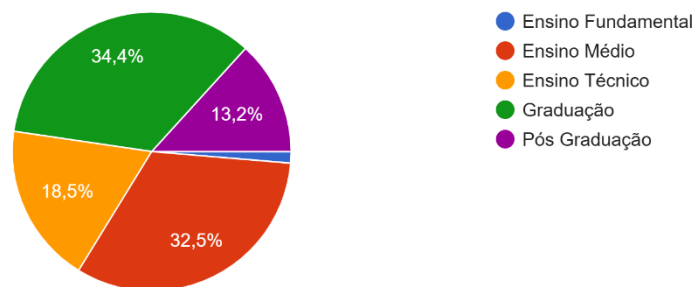
151 respostas



Desenvolvido pelos autores

2-Qual é o seu nível de escolaridade?

151 respostas



Desenvolvido pelos autores

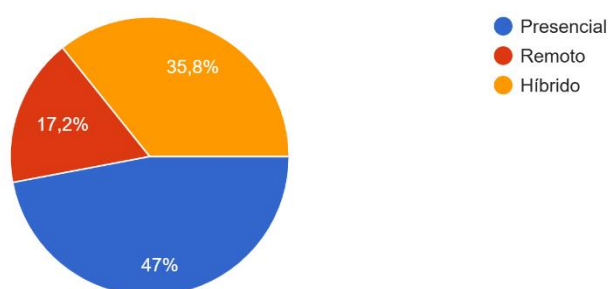
As perguntas 1 e 2 tiveram como finalidade conhecer o perfil dos participantes, onde observou-se que na primeira questão da pesquisa a maior parte dos respondentes estão na faixa dos 35 anos ou mais, representando 38,4%. Indicando uma equipe mais experiente e madura, o que pode influenciar positivamente onde eles tendem buscar estabilidade e benefícios de longo prazo. Já podemos ver que a menor presença está entre 16 a 20 anos, com 14,6% que não possuem experiências, buscar desenvolver a carreira.

Na segunda questão onde é abordado o nível de escolaridade, De acordo com o gráfico acima nota-se que a maior parte do público respondentes tem uma Graduação, mostrando um público qualificado academicamente. O baixo percentual entra com

apenas 1,3% em apenas Ensino Fundamental, que se apresenta em um perfil geral de escolaridade.

3-Qual modalidade de trabalho você prefere?

151 respostas

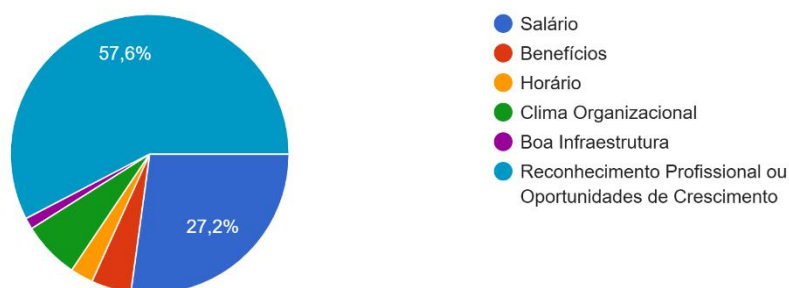


Desenvolvido pelos autores

O gráfico revelara que a maioria dos participantes ainda opta pelo modelo presencial, representando 47% das respostas. No entanto, o modelo híbrido também demonstra grande adesão, com 35,8% das pessoas preferindo uma combinação entre trabalho remoto e presencial. Já o trabalho totalmente remoto foi a escolha de 17,2% dos respondentes. Esses dados mostram que, embora o modelo tradicional ainda seja predominante, há uma crescente valorização da flexibilidade proporcionada pelo trabalho híbrido e remoto.

4-Qual o principal ponto te motiva a permanecer em uma empresa?

151 respostas



Desenvolvido pelos autores

Quando questionados sobre o principal fator que os motiva a permanecer em uma empresa, a maioria dos participantes (57,6%) apontou o reconhecimento profissional e as oportunidades de crescimento como os aspectos mais importantes. Em segundo lugar, aparece o salário, escolhido por 27,2% dos respondentes. Outros fatores, como benefícios (4,6%), clima organizacional (6,6%), horário (2,6%) e boa infraestrutura (1,3%), tiveram menor representatividade. Esses dados indicam que, mais do que recompensas financeiras ou estrutura física, o desenvolvimento profissional e a valorização dentro da empresa são os maiores motivadores para a permanência dos colaboradores.

5-Qual principal ponto que te desmotiva em uma empresa?
151 respostas

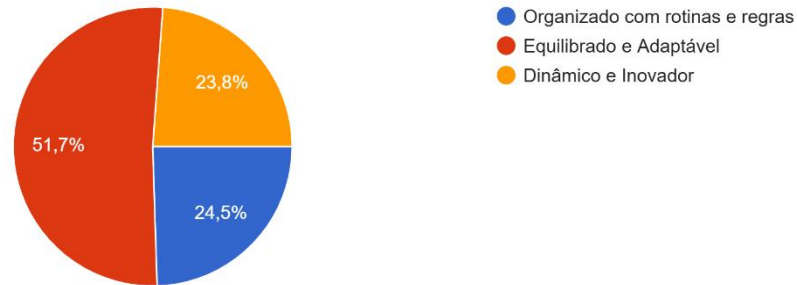


Desenvolvido pelos autores

Os dados revelam que a principal fonte de desmotivação dentro de uma empresa é a falta de reconhecimento profissional e/ou de oportunidades de crescimento, apontada por 41,1% dos respondentes. Em seguida, o clima organizacional tóxico aparece como o segundo maior fator de descontentamento, sendo citado por 34,4% das pessoas. Já o salário incompatível com as expectativas representa 16,6% das respostas, enquanto apenas 7,9% mencionaram os poucos benefícios como fator principal. Esses resultados mostram que questões relacionadas ao ambiente e à valorização profissional pesam mais do que fatores puramente financeiros na motivação dos colaboradores.

6-O que você entende como o clima ideal para você trabalhar?

151 respostas

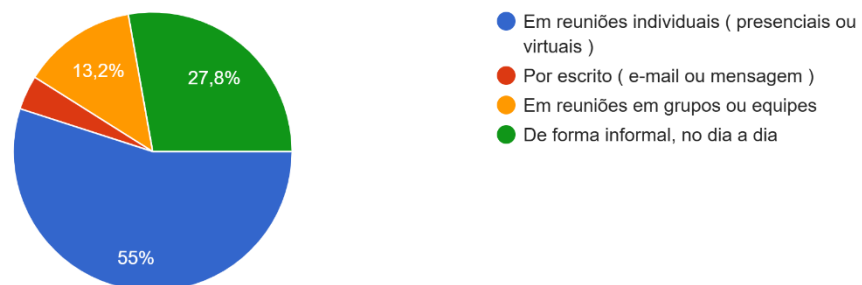


Desenvolvido pelos autores

Ao serem questionados sobre o clima de trabalho ideal, a maioria dos respondentes (51,7%) afirmou preferir um ambiente equilibrado e adaptável, que permita flexibilidade sem perder a estabilidade. Já 24,5% demonstraram preferência por um ambiente mais organizado, com rotinas e regras. Por outro lado, 23,8% valorizam um clima dinâmico e inovador, que estimule a criatividade e a constante transformação. Os dados indicam que, embora a flexibilidade seja altamente valorizada, muitos ainda buscam ambientes estruturados ou voltados à inovação.

7-Qual a forma que você mais valoriza em receber feedback?

151 respostas



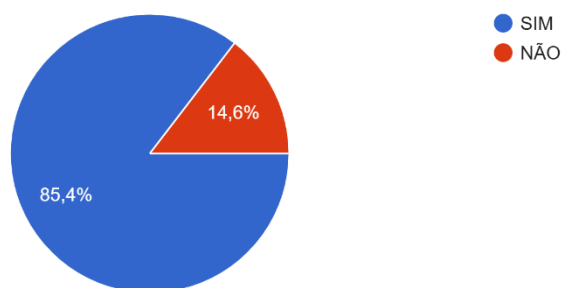
Desenvolvido pelos autores

A forma mais valorizada para receber feedback, segundo os dados, são as reuniões individuais, presenciais ou virtuais, preferidas por 55% dos respondentes. Esse número demonstra a importância de um momento reservado e direcionado para conversas construtivas. Já 27,8% valorizam o feedback dado de forma informal, no dia a dia,

mostrando que a comunicação constante também é bem recebida. Feedbacks em grupo foram a escolha de 13,2% dos respondentes, enquanto apenas 4% preferem receber retornos por escrito, como e-mails ou mensagens. Esses dados indicam que a personalização e o contato direto ainda são fundamentais para um feedback eficaz.

8-A cultura da empresa e seus propósitos estão alinhados com os seus valores?

151 respostas

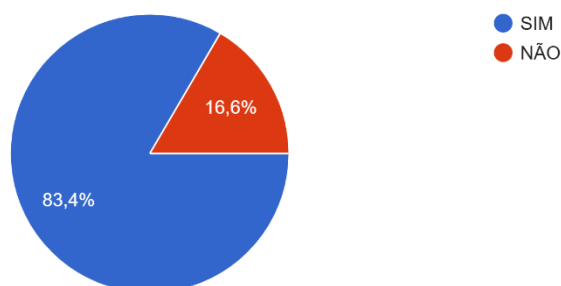


Desenvolvido pelos autores

A maioria dos participantes da pesquisa (85,4%) afirmou que a cultura da empresa e seus propósitos estão alinhados com seus valores pessoais. Esse resultado mostra uma forte identificação dos colaboradores com o ambiente organizacional, o que pode contribuir diretamente para o engajamento, motivação e retenção de talentos. Por outro lado, 14,6% responderam que não percebem esse alinhamento, o que pode indicar oportunidades de melhoria na comunicação dos valores da empresa ou na construção de uma cultura mais inclusiva e representativa.

9-Você se sente confortável com sua equipe de trabalho?

151 respostas

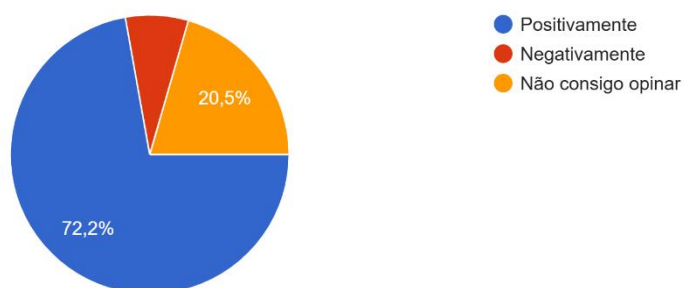


Desenvolvido pelos autores

De acordo com o gráfico, o resultado foi majoritariamente positivo, mostrando que a empresas praticam uma cultura organizacional em termos de convivência, podendo melhorar cada vez mais. Contudo podemos visualizar que 16,6% não se sentem confortáveis em algumas equipes, com isso gera desmotivação e baixa produtividade.

10-Como seu trabalho impacta na sua vida pessoal?

151 respostas

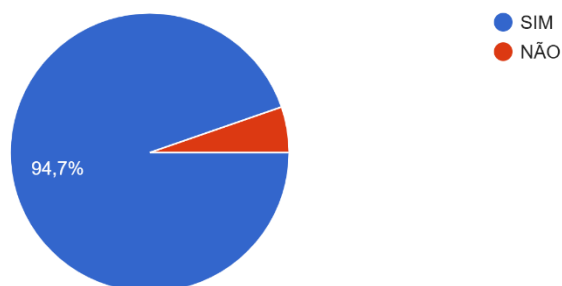


Desenvolvido pelos autores

A pesquisa apontou uma predominância positiva ao impacto do trabalho relacionado à vida pessoal. No entanto 7,3% com um impacto negativo e 20,5% sem uma opinião clara sobre a pergunta, o que desperta a curiosidade em entender melhor os motivos de insatisfação ou neutralidade dos respondentes.

11-Os seus colegas de trabalho te ajudam quando necessário?

151 respostas

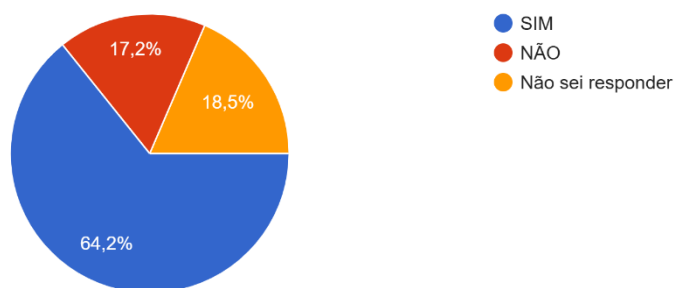


Desenvolvido pelos autores

O gráfico apresenta um ambiente de trabalho altamente colaborativo, com baixa minoria insatisfeita (5,3%). O essencial para o bem-estar é a motivação dos colaboradores gerando a produtividade, com tudo precisamos promover ações para a integração das equipes e colegas, estimular canais de feedbacks.

12-Você acredita que sua liderança reconhece o seu potencial e, o seu trabalho é valorizado?

151 respostas

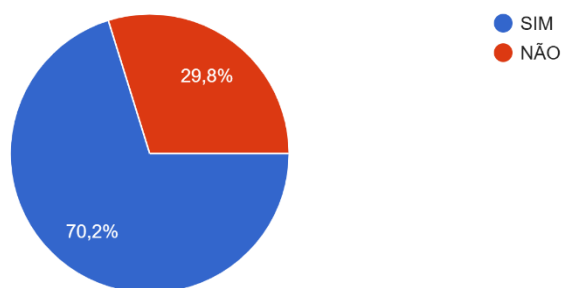


Desenvolvido pelos autores

De acordo com a pesquisa foi apresentado que a maioria dos participantes se sentem valorizados, que a liderança reconhece o seu potencial e valoriza o seu trabalho, o que gera uma motivação interna. Entretanto há um resultado significativo de incerteza e um grupo que não se sente valorizado, podendo estar faltando clareza nas conversas com seus gestores diretos, falta de feedback e até mesmo a capacitação dos líderes.

13-Você se sente confortável para pedir feedbacks pessoais ou desabafar com a sua liderança?

151 respostas

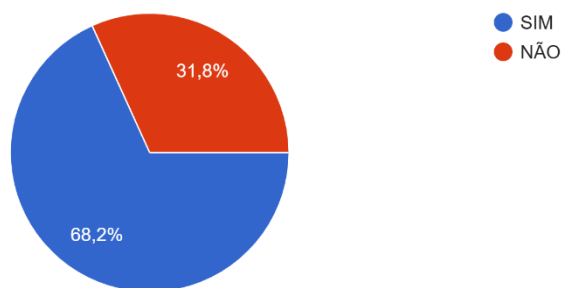


Desenvolvido pelos autores

É possível visualizar que a pesquisa aponta que a maioria dos respondentes já tenha um canal de comunicação aberto com seus líderes, porém temos uma porcentagem de 29,8% que ainda se sentem desconfortável ao pedir um retorno para seus líderes.

14-Sua liderança oferece o suporte necessário para a realização do trabalho, incentiva a desenvolver e impulsionar sua carreira?

151 respostas



Desenvolvido pelos autores

Na pesquisa pode-se afirmar que 68,2% dos colaboradores sentem que a sua liderança oferece o suporte necessário e incentiva o desenvolvimento em sua carreira, porém 31,8% não consegue visualizar este apoio de seus líderes e/ou não tem clareza sobre os seus caminhos de crescimento, a falta de incentivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito do trabalho foi identificar as principais estratégias para conquistar e reter os colaboradores nas organizações, como também descobrir quais são os pontos que a mesma tem que cativam os funcionários a escolher permanecer e quais atitudes são necessárias a fim de ter melhorias e novidades.

Conforme pesquisa aplicada, pode-se ressaltar os resultados adquiridos como pontos a melhorar: reconhecimento profissional; oportunidades de crescimento; clima organizacional; equipe de trabalho sem engajamento e falta de suporte para realizar atividades. Os pontos citados, por exemplo, quando identificados, realizado um bom

planejamento e praticado, o colaborador observa que a empresa se preocupa e busca aperfeiçoar-se. Já os destaques de motivação e pontos positivos, é possível citar: reconhecimento profissional e oportunidades de crescimento, como pontuado acima; o salário justo, de acordo com as atividades exercidas; conciliar a vida profissional e pessoal e ter oportunidades de ouvir *feedback* da liderança e também ser ouvido.

Contudo, para obter e desenvolver resultados positivos, é importante se atentar aos temas mencionados e detectar os aspectos a serem aprimorados na organização em questão e aplicar as medidas construtivas abordadas, visando sempre o equilíbrio para manter os colaboradores motivados e satisfeitos, a fim de fortalecer o vínculo e o incentivo de permanência, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Maurício de Souza. **Rotatividade Organizacional**. Campo Limpo Paulista, 2021. 125 págs. TCC (Mestrado e Administração) – UNIFACCAMP, Centro Universitário Campo Limpo Paulista.

CHÉROLET, Brenda. Turnover nas empresas: quais as consequências e como evitar? Disponível em: <<https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/carreira/turnover-nas-empresas-quais-as-consequencias-e-como-evitar>>. Acesso em: 17 out. 2024.

MOREIRA, Fabiano Greter; VIOLIN, Fábio Luciano; SILVA, Luciana Codognoto. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. Volume IV - Número 03. Páginas 301 a 303, Set/Out/Nov/Dez 2014.

NOVELLO, Dariella. Disponível em: <<https://br.fashionnetwork.com/news/Natura-e-a-empresa-com-maior-capacidade-de-atrair-e-reter-talentos-no-brasil-segundo-ranking-merco-talento-de-2024-1677542.html>> Acesso em: 21 abr. 2025.

SERRANO, Layane. Rotatividade no mercado: Quais áreas devem contratar ou desligar mais neste ano? Disponível em: <https://exame.com/carreira/rotatividade-no-mercado-quais-areas-devem-contratar-ou-desligar-mais-neste-ano/?utm_source=copiaecola&utm_medium=compartilhamento> Acesso em: 16 abr. 2025.

VERRE, Caroline. Tipos de liderança: Características diferenças e exemplos. Disponível em: <<https://www.portaldorh.ms.gov.br/artigo-tipos-de-lideranca-caracteristicas-diferencas-e-exemplos/>>. Acesso em: 09 abr. 2025.

VIEIRA, Professora Me. Marina Helena Pereira. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Número de edição. São Paulo: editora, ano. 159 páginas.

VITORIO, Tamires. As empresas que mais retêm e atraem talentos no Brasil, segundo ranking da Merco. Disponível em: <<https://www.bloomberglinea.com.br/2023/12/05/as-empresas-que-mais-retem-e-atraem-talentos-no-brasil-segundo-ranking-da-merco/>> Acesso em: 21 abr. 2025.

WERNECK, Guilherme. Disponível em: <[https://startups.com.br/coluna/inovacao-tecnologica-no-varejo-reduzindo-o-turnover-e-transformando-operacoes/#:~:text=Estima%2Dse%20que%20a%20taxa,de%20Dirigentes%20Lojistas%20\(CNDL\)](https://startups.com.br/coluna/inovacao-tecnologica-no-varejo-reduzindo-o-turnover-e-transformando-operacoes/#:~:text=Estima%2Dse%20que%20a%20taxa,de%20Dirigentes%20Lojistas%20(CNDL)>)>. Acesso em: 22 abr. 2025.