

autor

Jéssica Durães de Sousa
jessica.sousa15@fatec.sp.gov.br

Orientador

Luciana Siqueira Rosseto Salotti
luciana.salotti@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Muitas organizações negligenciam a implementação de planos de carreira, o que pode gerar alta rotatividade e queda no engajamento dos colaboradores. Este estudo se torna relevante porque muitas empresas ainda têm dificuldade em aplicar o plano de carreira na prática, mesmo diante de um mercado competitivo e em constante mudança. A pesquisa reúne referências e exemplos para mostrar como o plano de carreira contribui para o desenvolvimento profissional, o engajamento dos colaboradores e a sustentabilidade. Nesse contexto, este estudo destaca a importância do Plano de Carreira no desenvolvimento profissional e no sucesso organizacional em um mercado competitivo. A partir de revisão bibliográfica foi analisado como um plano de carreira bem estruturado, junto a uma liderança eficaz, pode aumentar a motivação, produtividade e retenção de talentos. O plano de carreira oferece um roteiro com metas claras e oportunidades de desenvolvimento, beneficiando tanto os profissionais quanto as organizações. Os profissionais encontram um direcionamento para suas trajetórias, enquanto as empresas se beneficiam de um ambiente mais engajado e produtivo. A combinação de um plano claro e uma gestão eficaz cria um ciclo positivo que beneficia todos os envolvidos.

Palavras-chave: Plano de Carreira, Desenvolvimento, Gestão.

ABSTRACT

Many organizations neglect to implement career plans, which can lead to high turnover and a drop in employee engagement. This study is relevant because many companies still struggle to implement career plans in practice, even in a competitive and constantly changing market. The research gathers references and examples to show how career planning contributes to professional development, employee engagement, and sustainability. In this context, this study highlights the importance of a career plan for professional development and organizational success in a competitive market. Based on a literature review, we analyzed how a well-structured career plan, combined with effective leadership, can increase motivation, productivity, and talent retention. A career plan provides a roadmap with clear goals and development opportunities, benefiting both professionals and organizations. Professionals find direction for their career paths, while companies benefit from a more engaged and productive environment. The combination of a clear plan and effective management creates a positive cycle that benefits everyone involved.

Keywords: Career Plan, Development, Management.

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado de trabalho competitivo e que está em constante evolução, a necessidade de profissionais se destacarem e acompanharem as mudanças tornou o plano de carreira uma ferramenta indispensável. Como afirma Chiavenato (2014, p.198), “planejamento de carreira: é o processo pelo qual a empresa identifica futuras necessidades de promoções e implementa os meios para preenchê-las”. Este estudo propõe analisar a importância e o impacto do plano de carreira no desenvolvimento profissional e no sucesso da organização, explorando como uma estrutura bem definida, aliada a uma liderança eficaz, pode impulsionar a motivação, a produtividade e a retenção de talentos em um contexto de alta competitividade.

O objetivo geral deste artigo é demonstrar que um plano de carreira bem estruturado pode aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores, controlar a taxa de *turnover* e contribuir para a retenção de talentos, além do crescimento das empresas. Pensando nisso, serão analisados os benefícios desse planejamento tanto para o profissional, que encontra um direcionamento para sua trajetória, quanto para a organização, que se beneficia de um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo. Assim, o foco desta pesquisa está em compreender como as organizações podem utilizar o plano de carreira como uma ferramenta estratégica para atrair, desenvolver e reter talentos em um contexto de intensa competição por profissionais qualificados, além de destacar como auxiliar os colaboradores a alcançarem seus objetivos, promovendo seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Muitas empresas enfrentam desafios relevantes por negligenciarem a implantação de planos de carreira, o que resulta em alta rotatividade, baixo engajamento e dificuldade em alinhar as expectativas dos colaboradores com as metas da organização. Diante desse problema, estabelece como um dos seus objetivos investigar como as organizações podem superar os desafios relacionados à implantação de planos de carreira, considerando fatores como a falta de recursos, a resistência à mudança e a necessidade de consolidar uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento contínuo.

Observa-se que as organizações precisam cada vez mais desenvolver estratégias eficientes para atrair e manter talentos e, ao mesmo tempo, lidar com um mercado extremamente competitivo, com mudanças constantes e avanços tecnológicos, fica evidente a relevância desse estudo. Embora o plano de carreira seja um tema muito abordado, muitas organizações ainda demonstram dificuldade em compreender, de forma prática, como estruturá-lo e aplicá-lo no dia a dia. Dessa forma, este trabalho se propõe a contribuir justamente para essa ausência, reunindo e analisando referências teóricas e exemplos reais que permitem compreender de que maneira

o plano de carreira influencia o desenvolvimento profissional, fortalece o engajamento dos colaboradores e apoia a sustentabilidade organizacional.

Além do objetivo geral, esta pesquisa tem como objetivos específicos: analisar os benefícios desse planejamento para os profissionais em termos de motivação, produtividade e desenvolvimento; citar alguns dos impactos da ausência de planos de carreira estruturados nas organizações; os desafios enfrentados na implantação, como a falta de recursos, a resistência à mudança e a necessidade de uma cultura organizacional voltada ao desenvolvimento contínuo; pontuar o importante papel da liderança nesse processo e levantar a questão das vantagens sobre a utilização do plano de carreira como ferramenta estratégica para a atração, retenção e desenvolvimento de talentos.

A metodologia utilizada neste estudo baseia-se em uma revisão bibliográfica. A escolha dessa metodologia garante confiabilidade à pesquisa, permitindo a obtenção de conclusões abrangentes a partir da análise de obras de autores como Chiavenato (2022 e 2014) e Dutra (2023), autores renomados em suas áreas de pesquisas. Nesse estudo, buscamos consolidar um cenário completo sobre a importância e o impacto do plano de carreira no desenvolvimento profissional e no sucesso organizacional.

2 DESENVOLVIMENTO

O plano de carreira é um instrumento fundamental para o profissional que busca crescimento e desenvolvimento em sua trajetória, não sendo definido apenas como um caminho profissional. Nesse sentido, configura-se como um instrumento estratégico de autoconhecimento e desenvolvimento contínuo. O plano de carreira exige uma reflexão profunda das pretensões individuais, a avaliação honesta das competências existentes e a prospecção de oportunidade de desenvolvimento. Para Chiavenato (2014, p.351) “o desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa carreira futura e não apenas o cargo atual”, afirmando o autor que o desenvolvimento está voltado para preparar esse colaborador para os desafios futuros, preparando-o para seu crescimento pessoal e profissional contínuo.

Segundo a perspectiva de Dutra (2023, p.124), “para podermos refletir sobre a carreira das pessoas, é preciso entender suas necessidades e características, as quais são fruto da interação da pessoa com todos os espaços de sua vida”. Com isso, entende-se que o plano de carreira deve representar um roteiro personalizado com metas e objetivos, que oriente o profissional nas tomadas de decisões estratégicas e que também atendam expectativas individuais.

Para a construção de um plano de carreira eficaz, exige-se uma análise profunda e individualizada das habilidades e competências existentes e das oportunidades de desenvolvimento disponíveis. Embora essa análise seja fundamental, muitos profissionais não a realizam devido à falta de tempo, orientação ou autoconhecimento. Através dessa análise, o profissional pode identificar seus pontos fortes e fracos, estabelecer metas realistas e definir um plano de ação para alcançar seus objetivos.

Conforme Dutra (2023, p. 142), "um sistema de gestão de carreiras visa orientar as pessoas em relação ao seu desenvolvimento na organização e perceber as condições reais para o seu crescimento profissional". Ao oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento, as empresas demonstram seu compromisso com o futuro de seus colaboradores, gerando maior lealdade e engajamento.

Portanto, é recomendável que os profissionais busquem realizar essa análise regularmente, aproveitando as ferramentas que a empresa disponibiliza para um melhor planejamento de suas carreiras.

O plano de carreira não se restringe apenas ao crescimento e desenvolvimento individual do funcionário, mas também exerce um impacto significativo no sucesso organizacional, já que empresas quando adotam um plano de carreira bem estruturado se destacam no mercado, atraindo e retendo talentos, aumentando a produtividade e melhorando o clima organizacional.

Instituições financeiras, como o Bradesco e o Itaú Unibanco, investem de forma contínua na valorização de seus profissionais. O Bradesco, por exemplo, mantém programas internos voltados para o desenvolvimento de lideranças e para o incentivo à progressão de carreira, estimulando o aprendizado constante e a construção de trajetórias de longo prazo. Essa postura fez com que o Bradesco fosse reconhecido na pesquisa Carreira dos Sonhos 2022, como uma das empresas mais desejadas pelos jovens brasileiros (Grupo cia de Talentos, 2022). Nesse mesmo ano também recebeu o 2º lugar no ranking Top Companies Brasil, ranking esse que classifica empresas com base em reputação, desenvolvimento de talentos e oportunidade de crescimento profissional, realizada anualmente (Linkedin, 2022).

Já o Itaú Unibanco investe em trilhas de desenvolvimento diversificadas, que permitem tanto o crescimento na carreira, quanto a transição em diferentes áreas, além de programas de capacitação contínua. Em 2024, a instituição garantiu o 2º lugar na categoria Carreira dos Sonhos, pesquisa também elaborada pelo Grupo Cia de Talentos (2024) e o 1º lugar no ranking de Top Companies pelo 5º ano consecutivo, ranking esse que classifica empresas com base em reputação, desenvolvimento de talentos e oportunidade de crescimento profissional (Itaú Unibanco, 2024).

Os exemplos acima mostram que o plano de carreira vai muito além de uma ferramenta de gestão, ele pode conferir propósito e auxiliar na retenção de talentos. Quando as empresas investem nesse tipo de iniciativa, não estão apenas melhorando seus resultados, mas também transformando de forma positiva a vida e a experiência profissional de muitas pessoas.

De acordo com Queiroz e Leite (2011, p.1970), "o plano de carreira é parte tangível do processo de gestão de carreiras, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão". Diante disso destacam-se os principais aspectos da trajetória do plano de carreira:

QUADRO 1: Componentes do Plano

Elemento	Descrição
Trajatórias	Caminhos que os colaboradores podem percorrer dentro da empresa, indicando os cargos, as competências necessárias para cada função e as oportunidades de crescimento.
Alinhamento	Ajuda a alinhar as expectativas da empresa com as dos colaboradores, criando um ambiente de transparência e confiança.
Desenvolvimento	Identificação de habilidades e competências que os colaboradores precisam ter para avançar rumo ao cargo almejado, oferecendo treinamentos e acompanhamento.
Motivação	Uma empresa que apresenta um plano de carreira bem planejado aumenta a motivação e o engajamento dos colaboradores, incentivando-os a buscar o desenvolvimento contínuo, desde que esteja sendo aplicado de forma clara e objetiva.
Retenção de Talentos	Com a oportunidade de crescimento, os novos talentos veem a chance de crescimento e se sentem valorizados, o que aumenta a satisfação, contribuindo assim para a retenção dos mesmos.
Sucessão	Permite identificar e preparar os futuros líderes, ao desenvolver talentos internos, a empresa reduz a dependência de novas contratações e garante que os futuros líderes estejam alinhados com os seus ideais.

Fonte: Durães,2025.

Ao criar um ambiente onde as trajetórias são claras, a organização não apenas fortalece sua equipe, mas também assegura seu futuro de maneira sustentável. Essa estratégia resulta em um ciclo de crescimento e sucesso mútuo, promovendo um ambiente de trabalho onde todos se sentem motivados e valorizados.

A liderança desempenha um papel fundamental no sucesso da execução do plano de carreira. Líderes eficazes são capazes de identificar o potencial de seus colaboradores, oferecer *feedback* construtivo, oportunizar desenvolvimento e criar um ambiente de trabalho que incentive o crescimento profissional. Os líderes assumem a importante função de influenciar, direcionar e estimular os colaboradores na execução das suas atividades, extraindo destes as aptidões que revelam (Nunes *et al.*, 2021).

Pensando em plano de carreira, as empresas precisam oferecer programas de desenvolvimento mais flexíveis e personalizados, que atendam às necessidades individuais de seus colaboradores. Conforme aponta Chiavenato (2022, p.124), “a construção e o desenvolvimento de competências individuais é um processo lento e demorado e requer um cuidadoso aparato organizacional, como plataforma, ajuda e impulso constante, para que as pessoas possam adquiri-la”. Além disso, é fundamental investir em tecnologias que facilitem o acesso a informações e recursos de desenvolvimento; identificar o potencial dos colaboradores, reconhecendo as habilidades e competências de cada indivíduo; fornecer *feedback* com orientações e sugestões para o desenvolvimento profissional; criar oportunidades de desenvolvimento proporcionando treinamentos, cursos e projetos desafiadores, criando um ambiente de trabalho que valorize o aprendizado e o desenvolvimento, adotando diferentes abordagens de motivação.

Sobre a implantação de um plano de carreira, a limitação no orçamento é um desafio existente dentro das organizações, principalmente para pequenas e médias empresas, que frequentemente têm dificuldade em disponibilizar verbas para investir em desenvolvimento profissional.

A cultura organizacional também pode ser uma dificuldade para as empresas, pois muitos colaboradores que já estão acostumados a formas tradicionais de gestão, relutam em adotar novas práticas que exigem mudanças de mentalidade, tanto por comodidade quanto por insegurança diante a mudanças. Outro fato que contribui para a dificuldade na implantação de planos de carreira é a falta de líderes que apoiem e incentivem o desenvolvimento de seus subordinados. Dessa forma, demonstra-se que a liderança tem um papel fundamental na condução e apoio da sua equipe quando se trata de uma mudança de tamanha proporção.

A implantação de um plano de carreira pode envolver diversos custos, que variam de acordo com o tamanho da organização, a complexidade do plano e os recursos utilizados. Os custos podem incluir a contratação de consultores especializados, cujo o valor varia conforme o projeto e seu tempo de duração. O tempo que a equipe interna irá utilizar para o desenvolvimento do plano, incluindo reuniões e pesquisas, também deve ser considerado como custo. Além disso, é necessário investir em treinamento, que incluem cursos para desenvolver as competências necessárias dos colaboradores. Os materiais como apostilas, plataformas e sistemas para gerenciar o plano de carreira também geram custos.

Os investimentos feitos em pequenas empresas geralmente têm um custo menor, pois não costumam utilizar softwares sofisticados, podendo ser concluídos em cerca de 2 ou 3 meses. Já médias e grandes empresas podem gastar até centenas de milhares de reais em projetos completos, que podem incluir estrutura de cargos e salários, trilhas de carreira e tecnologia, podem demandar de 1 a 2 anos, devido à necessidade de mudanças culturais.

Com o objetivo de analisar e sistematizar o conhecimento sobre o tema, o presente estudo utilizou a abordagem metodológica apresentada a seguir.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, utilizando a revisão bibliográfica. A escolha por essa metodologia se justifica pela necessidade de compreender, por meio de estudos já realizados, a relevância do plano de carreira no desenvolvimento profissional e organizacional.

O embasamento teórico permitiu analisar conceitos, teorias e práticas relacionadas à gestão de carreiras, liderança e retenção de talentos. Para isso, foram consultadas obras de diversos autores reconhecidos na área como: Chiavenato (2014), que aborda a importância do planejamento de carreira e seu impacto no desenvolvimento dos colaboradores e na organização, Dutra (2023), que explora as necessidades e características das pessoas em relação à sua carreira, destacando a importância de um plano personalizado, Queiroz e Leite (2011), os autores discutem o plano de carreira como uma parte tangível do processo de gestão de carreiras, enfatizando a transparência e a clareza nas trajetórias profissionais. Nunes *et al.* (2021) focam na importância da liderança eficaz na execução do plano de carreira e no desenvolvimento dos colaboradores e Pereira *et al.* (2022) que reforçam a importância da motivação e do reconhecimento no ambiente de trabalho.

Para a seleção do material utilizado na pesquisa bibliográfica, foram priorizadas obras de autores consolidados na área de gestão de pessoas e desenvolvimento de carreira, cujas

publicações apresentam relevância acadêmica e a possibilidade de aplicação prática das teorias levantadas. A busca foi realizada em bases de dados acadêmicas, como *Google Acadêmico*, utilizando palavras-chave como plano de carreira, gestão de pessoas, desenvolvimento profissional e retenção de talentos.

A escolha de autores como Chiavenato, Dutra, Queiroz e Leite, Nunes *et al.* e Pereira *et al.* ocorreu devido à frequência com que são citados em estudos sobre gestão de carreira e desenvolvimento organizacional, e pela consistência teórica de suas publicações. Esses autores representam diferentes perspectivas sobre o tema, porém com convergência entre si, possibilitando uma análise comparativa.

Embora cada autor adote abordagens distintas, suas perspectivas se complementam, proporcionando uma visão abrangente sobre a importância estratégica do plano de carreira tanto para os profissionais quanto para as organizações. Enquanto Chiavenato destaca a expectativa individual do empregado, Dutra enfatiza a necessidade de coparticipação do colaborador no processo. Queiroz e Leite reforça a importância de integrar o colaborador no processo de gestão de carreiras e Nunes ressalta o papel fundamental da liderança nesse contexto. Dessa forma, as diferentes contribuições se combinam, oferecendo uma compreensão ampliada e integrada do plano de carreira.

A pesquisa recorreu também a sites institucionais e portais de informações reconhecidos baseando-se em sua credibilidade, e que forneceram dados atualizados e relevantes para o tema abordado com o objetivo de complementar a pesquisa, o LinkedIn foi um portal de informação escolhido para compor a pesquisa por ser uma plataforma reconhecida como referência em tendências de mercado de trabalho, gestão de carreiras e desenvolvimento profissional.

O site do Itaú foi consultado por se tratar de uma das maiores instituições financeiras do Brasil, que adota programas estruturados de desenvolvimento e gestão de carreira, sendo um exemplo concreto de aplicação prática do tema abordado no ambiente corporativo, já o Grupo Carreira dos Sonhos foi escolhido por sua relevância em pesquisas e levantamentos sobre expectativas e percepções de carreira dos profissionais. Suas publicações oferecem dados atuais e de grande representatividade, permitindo relacionar a teoria com a realidade do mercado de trabalho. Desta forma, a escolha dessas fontes digitais convém pelo fato de complementarem a literatura com informações atualizadas e confiáveis, enriquecendo a análise e garantindo maior credibilidade ao estudo.

Com isso, o estudo identificou pontos em comum nas obras analisadas, permitindo compreender como a implantação de planos de carreira estruturados pode influenciar positivamente na produtividade, no engajamento e na retenção de colaboradores. A análise dos

conteúdos encontrados possibilitou identificar os principais conceitos e práticas relacionados ao plano de carreira, salientando de que forma essa ferramenta contribui para o desenvolvimento individual e organizacional.

A partir da revisão bibliográfica foram analisados os resultados destacando os principais benefícios do plano de carreira. Essa análise permitiu identificar padrões que contribuem para reforçar a relevância do planejamento de carreira como uma ferramenta estratégica para as organizações, permitindo concluir que um plano bem estruturado é essencial tanto para o crescimento individual quanto para o fortalecimento das organizações em um mercado competitivo, assegurando um futuro sustentável tanto para os profissionais quanto para a organização como um todo.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Superar os desafios relacionados à implantação de planos de carreira exige das empresas, estratégias que estejam dentro de suas limitações financeiras, as questões culturais e a necessidade de manter o desenvolvimento contínuo. A limitação financeira, muito presente em pequenas e médias empresas, pode ser adequada com uso de soluções mais acessíveis, como plataformas digitais simplificadas, estimulando que colaboradores mais experientes atuem como mentores. Essa alternativa reduz custos com consultorias externas e treinamentos caros, fortalecendo também a troca de conhecimento entre colaboradores.

Outro problema encontrado é a oposição a mudança cultural, já que muitos profissionais e gestores estão acostumados com práticas tradicionais e podem encarar mudanças como ameaças ou exigências exageradas e desnecessárias. Para diminuir esse obstáculo, é fundamental investir em uma comunicação clara e transparente, apresentando os benefícios do plano de carreira não apenas para a empresa, mas também para cada colaborador individualmente. Mostrar que o desenvolvimento profissional contribui para a valorização interna, para a retenção de talentos e para a geração de novas oportunidades, ajudando assim a diminuir a resistência e estimulando o interesse. Como afirma Chiavenato (2014, p.153), “Imprimir rumos e direções, definir comportamentos e ações, definir metas e objetivos, estabelecer resultados a cumprir são providências orientadoras que a organização deve oferecer aos seus funcionários”. Reforçando assim, que comunicação eficaz pode transformar a percepção de mudanças e reduzir a resistência dentro das organizações.

A liderança tem um papel decisivo nesse processo, pois, sem gestores comprometidos, dificilmente os planos de carreira se sustentam. Para que a implantação seja um sucesso, é

necessário que os líderes compreendam a importância do investimento em pessoas, que abracem a proposta imposta e a apliquem de forma justa conforme os critérios estabelecidos, conduzindo de maneira transparente, evitando favoritismos e fortalecendo a confiança da equipe no processo. Nesse sentido Chiavenato (2022, p.248) ressalta que “o gestor funciona como um guia e orientação, atuando como um coach, enquanto o talento avalia seu desempenho em função da retroação dada pelo gestor”, destacando a importância da liderança ativa no desenvolvimento dos talentos.

Mesmo diante de recursos limitados, resistência à mudança e a dificuldade em alinhar diferentes interesses, é possível implantar um plano de carreira sólido quando existe comunicação clara, comprometimento da liderança e uma cultura que enxergue no desenvolvimento profissional contínuo um caminho para a sustentabilidade e a competitividade da organização, que em resumo, apesar de desafiador, os benefícios de um plano de carreira bem desenvolvido superam as dificuldades, não apenas alinhando os objetivos individuais aos da empresa, como também criando um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo, essencial para o sucesso a longo prazo da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que o plano de carreira é uma ferramenta estratégica indispensável tanto para o crescimento profissional do colaborador quanto para o crescimento da organização. Observou-se que, quando bem estruturado, contribui para o aumento da motivação, da produtividade e do engajamento, além de reduzir a rotatividade e favorecer a retenção de talentos, o que são fatores essenciais para a sustentabilidade das empresas.

A metodologia utilizada demonstrou que a falta de um plano de carreira estruturado pode gerar impactos negativos, como desmotivação, desalinhamento de expectativas e perda de profissionais qualificados. Por outro lado, a implantação de programas de desenvolvimento, ainda que tenha desafios como limitações financeiras, resistência cultural e falta de apoio da liderança, se torna viável por meio de estratégias que valorizem a comunicação clara, o uso de recursos acessíveis e o incentivo ao aprendizado contínuo.

O papel da liderança foi apontado como fundamental para o sucesso desse processo, visto que gestores engajados são capazes de identificar, estimular, desenvolver e conduzir a equipe de forma justa e transparente. Assim, conclui-se que o plano de carreira, além de alinhar objetivos individuais e organizacionais, fortalece a cultura de valorização das pessoas e cria

condições para que os profissionais construam trajetórias sólidas e duráveis, enquanto as organizações consolidam sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

Uma proposta futura, seria, realizar estudos de caso aprofundados para identificar competências e práticas de liderança que demonstrem maior sucesso na mentoria e condução transparente dos planos de carreira.

Por fim, este trabalho reafirma que investir em planos de carreira não deve ser visto como um custo, mas como um investimento estratégico capaz de gerar benefícios mútuos, promovendo um ambiente organizacional mais motivador, produtivo e preparado para os desafios futuros.

6 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTRA, Joel Sousa; DUTRA, Tatiana Almeandra; DUTRA, Gabriela Almeandra. *Gestão de Pessoas: Realidade Atual e Desafios Futuros*. 4 reimpressões. São Paulo: Atlas; 2023.

GRUPO CIA DE TALENTOS. Pesquisa Carreira dos Sonhos 2022. São Paulo: Cia de Talentos, 2022. Disponível em: <https://www.carreiradossonhos.com.br/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

GRUPO CIA DE TALENTOS. Pesquisa Carreira dos Sonhos 2024. São Paulo: Cia de Talentos, 2024. Disponível em: <https://www.carreiradossonhos.com.br/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

ITAÚ UNIBANCO. Prêmios e reconhecimentos – Carreira dos Sonhos 2024. São Paulo: Itaú Unibanco, 2024. Disponível em: <https://carreiras.itau.com.br>. Acesso em: 20 ago. 2025.

LINKEDIN. Pesquisa Top Companies, 2022, Brasil. Linkedin, 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/hubs/top-companies/br/2022>. Acesso em: 20 ago. 2025.

NUNES, A., Martins, G., & Mendonça, J. (2021). *A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos*. ID on Line. Revista de Psicologia, 15(58), 391–409.

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. *O Elo de Gestão de Carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização*. São Paulo: DVS Editora, 2011.