



**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICO PAULA
DE SOUZA**

ETEC IRMÃ AGOSTINA

TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

**GESTÃO DE CARREIRAS COMO FERRAMENTA NA DIMINUIÇÃO
DO TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES**

Paloma Pereira Camilo
Raquel Monteiro Alves de Lima
Vitória Santiago de Lima
Yara Bonfim Rodrigues

São Paulo

2026

Paloma Pereira Camilo
Raquel Monteiro Alves de Lima
Vitória Santiago de Lima
Yara Bonfim Rodrigues

GESTÃO DE CARREIRAS COMO FERRAMENTA NA DIMINUIÇÃO DO TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Irmã Agostina, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito parcial para a obtenção da habilitação profissional de Técnico de Nível Médio em Recursos Humanos sob a orientação do Professor Magdo Martins Silvério.

São Paulo

2026

Dedicamos esse trabalho à nossa equipe, cuja dedicação, união e companheirismo foram essenciais para a concretização deste projeto. Cada etapa percorrida representou uma oportunidade de aprendizado, crescimento e superação.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao nosso professor pelo apoio, pelos os ensinamentos e pela confiança depositada em nosso trabalho. Levaremos conosco não apenas os conhecimentos adquiridos, mas também a valiosa experiência de construir algo em conjunto.

A mente que se abre a uma nova ideia
jamais volta ao seu tamanho original.

Albert Einstein

RESUMO

A gestão de carreiras tem se destacado como uma importante ferramenta para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e para a retenção de talentos nas organizações. Em um cenário marcado por elevadas taxas de turnover, torna-se fundamental compreender como as oportunidades de crescimento, capacitação e desenvolvimento influenciam a permanência dos profissionais nas empresas. Este trabalho teve como objetivo analisar a influência da gestão de carreiras na retenção de talentos e na redução da rotatividade de colaboradores. Para isso, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa, por meio da aplicação de um questionário estruturado a profissionais de diferentes áreas de atuação. O estudo foi fundamentado em pesquisa bibliográfica, contemplando temas como planejamento de carreira, engajamento, liderança, comunicação organizacional e desenvolvimento profissional. A análise dos dados permitiu compreender a percepção dos participantes em relação às práticas de gestão de carreiras e sua relevância para o ambiente organizacional. Dessa forma, a pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre a importância do desenvolvimento de pessoas como estratégia para fortalecer o vínculo entre colaboradores e organizações.

Palavras - chave: Gestão de carreiras. Rotatividade de pessoal. Desenvolvimento de carreira. Engajamento organizacional. Retenção de profissionais.

ABSTRACT

Career management has become an important tool for employees' professional development and talent retention within organizations. In a context characterized by high turnover rates, it is essential to understand how opportunities for growth, training, and development influence employees' decision to remain in their companies. This study aimed to analyze the influence of career management on talent retention and the reduction of employee turnover. To achieve this objective, a quantitative research approach was adopted through the application of a structured questionnaire to professionals from different fields. The study was supported by a literature review covering topics such as career planning, employee engagement, leadership, organizational communication, and professional development. Data analysis made it possible to understand participants' perceptions regarding career management practices and their relevance to the organizational environment. Therefore, this research contributes to expanding the understanding of the importance of people development as a strategy to strengthen the relationship between employees and organizations.

Keywords: Career Management; Employee Turnover; Career Development; Organizational Engagement; Employee Retention.

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Tabela 1- Tipos de Turnover

Tabela 2- Custos gestão de pessoa

Gráfico 1 – Situação profissional dos participantes

Gráfico 2 – Faixa etária

Gráfico 3 – Tempo de atuação profissional

Gráfico 4 – Crescimento profissional e motivação

Gráfico 5 – Comunicação das oportunidades internas

Gráfico 6 – Critérios para promoções

Gráfico 7 – Crescimento profissional e permanência

Gráfico 8 – Desenvolvimento de competências

Gráfico 9 – Oportunidades para desenvolvimento da carreira

Gráfico 10 – Reconhecimento profissional

Gráfico 11 – Feedback e desenvolvimento profissional

Gráfico 12 – Ambiente organizacional

Gráfico 13 – Bem-estar e qualidade de vida

Gráfico 14 – Intenção de buscar outra oportunidade

Gráfico 15 – Fatores para desligamento

Gráfico 16 – Capacitação e redução do turnover

Gráfico 17 – Fatores de motivação e satisfação

LISTA DE ABREVIATURAS / SIGLAS

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CEO - ChiefExecutive Officer

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

ETEC - Escola Técnica Estadual

GPTW - GreatPlacetoWork

IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais

IRF - Incentive Research Foundation

RH - Recursos Humanos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.2	Problematização.....	11
1.3	Hipóteses.....	11
1.4	Objetivos Geral.....	12
1.5	Objetivos Específicos.....	12
1.6	Justificativa.....	12
1.7	Pertinência.....	12
1.8	Relevância.....	13
1.9	Viabilidade.....	13
2	METODOLOGIA	13
3	REFERENCIALTEORICO	14
3.1	Oportunidades de carreira e percepção organizacional.....	14
3.2	Comunicação Clara e Assertiva.....	15
3.3	Chave para o Engajamento Organizacional	17
3.4	Investimento em Aprendizado e Motivação dos Colaboradores	17
4	PAPEL DOS PROGRAMAS DE CARREIRA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES	19
4.1	Estratégias de coleta e análise de dados aplicadas à pesquisa organizacional.....	20
5	REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	21
5.1	Ambiente de trabalho e cultura organizacional.....	22
5.2	Liderança e gestão de pessoas.....	23
5.3	Rotatividade de pessoal e seus reflexos econômicos.....	25
6	TURNOVER NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
6.2	Redução do turnover e melhoria da retenção de talentos.....	27
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
8	CONCLUSÃO.....	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	49

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações enfrentam o desafio de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados. Nesse cenário, a gestão de carreiras se destaca como uma estratégia fundamental para promover o crescimento dos colaboradores e reduzir os índices de turnover.

Este estudo busca compreender de que forma a aplicação de políticas e práticas de gestão de carreiras pode contribuir para a diminuição da rotatividade de pessoal, fortalecendo o vínculo entre colaborador e empresa, além de melhorar os resultados organizacionais.

INTRODUCTION

In an increasingly competitive market, organizations face the challenge of attracting, developing, and retaining qualified professionals. In this scenario, career management stands out as a fundamental strategy to promote employee growth and reduce turnover rates.

This study seeks to understand how the application of career management policies and practices can contribute to reducing staff turnover, strengthening the bond between employee and company, and improving organizational results.

1.2 Problematização

No Brasil, o índice de turnover é um dos mais altos do mundo, alcançando cerca de 56% ao ano (CAGED, 2024). Essa alta rotatividade evidencia a dificuldade das organizações em reter talentos, principalmente pela ausência de planos de carreira estruturados e políticas eficazes de desenvolvimento. Como consequência, há impactos negativos no desempenho, na produtividade e na sustentabilidade das empresas.

1.3 Hipóteses

Hipótese 1 – Retenção de talentos depende de oportunidades reais.

A retenção de talentos está associada ao reconhecimento, pelos colaboradores, de oportunidades concretas de desenvolvimento profissional..

Hipótese 2 – Falta de investimento gera evasão.

A ausência de investimento em programas de gestão de carreira contribui para o aumento da evasão de profissionais qualificados.

1.4 Objetivos Geral

Analisar o impacto da gestão de carreira no desenvolvimento profissional dos colaboradores bem como sua influência na retenção de talentos nas organizações.

1.5 Objetivos Específicos

- (3) Identificar como os colaboradores percebem as oportunidades de desenvolvimento de carreira oferecidas pela organização.

- Comunicação clara e assertiva
- Plano de carreira estruturado
- Incentivo aos estudos

- (4) Investigar a influência dos programas de planejamento e desenvolvimento de carreira nos indicadores de retenção de talentos.

- Efeitos dos programas de carreira na motivação e engajamento
- Métodos de coleta e análise de dados na pesquisa organizacional

- (5) Avaliar os fatores principais que contribuem para a insatisfação e a saída de profissionais qualificados.

- Remuneração e benefícios
- Falta de escuta ativa na empresa
- Ambiente de trabalho tóxico

1.6 Justificativa

A presente pesquisa fundamenta-se em experiências pessoais adquiridas no atual cenário do mercado de trabalho, marcado por elevada rotatividade e notórias dificuldades na atração e no desenvolvimento de profissionais. Em um ambiente profissional altamente competitivo e em constante evolução, as organizações enfrentam o desafio de captar, qualificar e reter talentos. De acordo com o Mapa do Cenário de Gestão de Pessoas 2024, elaborado pela Sólides, o Brasil registra uma taxa anual de rotatividade de 51,3%, a mais elevada em nível global.

1.7 Pertinência

A presente pesquisa é pertinente por abordar um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas: a alta taxa de turnover. A gestão de carreiras, ao promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e oferecer

perspectivas de crescimento interno, configura-se como uma ferramenta estratégica para retenção de talentos. Dessa forma, o estudo contribui tanto para o campo teórico de Recursos Humanos, ao ampliar a compreensão sobre os impactos das práticas de carreira, quanto para o campo prático, ao propor caminhos para reduzir custos, elevar o engajamento e fortalecer o capital humano das organizações.

1.8 Relevância

Este estudo é relevante demonstrar como o setor de Recursos Humanos pode aplicar estratégias que alinhem os objetivos da empresa às expectativas dos colaboradores. A gestão de carreiras se destaca como ferramenta estratégica para reter talentos, aumentar o engajamento e melhorar o desempenho organizacional e com isso a diminuição do turnover.

Diante da alta rotatividade e da busca por produtividade e satisfação, compreender o impacto das práticas de carreira torna-se essencial. A pesquisa contribui academicamente ao ampliar o conhecimento sobre o tema e, na prática, oferece elementos, conhecimentos e orientações para que gestores possam implementar políticas mais eficazes de desenvolvimento de pessoas, fortalecendo colaboradores e organização.

1.9 Viabilidade

A viabilidade do estudo se dá pela possibilidade de acessar informações teóricas, como artigos acadêmicos, livros e relatórios sobre Recursos Humanos, e dados práticos por meio de questionários ou entrevistas com profissionais da área. Dessa forma, podemos ter uma análise mais completa de como a gestão de carreiras pode influenciar a retenção de talentos e fornecer práticas que podem auxiliar gestores na implementação de políticas mais eficazes de desenvolvimento dos colaboradores.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem quantitativa e de natureza descritiva, tendo como finalidade analisar a influência da gestão de

carreira no desenvolvimento profissional dos colaboradores e sua contribuição para a retenção de talentos nas organizações.

Quanto aos procedimentos metodológicos, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em livros, artigos científicos, relatórios institucionais e publicações especializadas na área de Gestão de Pessoas. Essa etapa possibilitou a construção do referencial teórico, abordando temas como gestão de carreira, desenvolvimento profissional, retenção de talentos, motivação, liderança, comunicação organizacional, clima organizacional e turnover.

Posteriormente, foi desenvolvida uma pesquisa de campo por meio da aplicação de um questionário estruturado, composto por questões objetivas relacionadas aos temas abordados no estudo. O instrumento foi disponibilizado de forma online e contou com a participação de 100 respondentes, permitindo a obtenção de informações sobre a percepção dos colaboradores em relação às oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento, capacitação, ambiente organizacional, liderança e fatores que influenciam sua permanência ou desligamento das organizações.

Os dados coletados foram organizados e analisados por meio de estatística descritiva, utilizando-se gráficos e percentuais para a apresentação e interpretação dos resultados. A análise dos dados permitiu identificar tendências e padrões de percepção dos participantes, contribuindo para o alcance dos objetivos propostos.

Por fim, os resultados obtidos na pesquisa de campo foram confrontados com os estudos apresentados no referencial teórico, possibilitando a verificação das hipóteses formuladas e a compreensão da relação entre gestão de carreira, desenvolvimento profissional e retenção de talentos. Dessa forma, foi possível responder à problemática da pesquisa e compreender a importância das estratégias de desenvolvimento de pessoas para o fortalecimento do engajamento organizacional e a redução da rotatividade de colaboradores.

3 REFERENCIALTEORICO

3.1 Oportunidades de carreira e percepção organizacional

"Fatores de engajamento são elementos que influenciam o envolvimento ativo do

colaborador, como cultura organizacional, liderança engajadora, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento profissional". (CAMILO, 2025)

De acordo com Sebrae (2023):

“Antigamente, a única forma de uma pessoa crescer dentro da empresa era assumindo posições superiores e, necessariamente, de gerência. De vendedor a supervisor, a subgerente, a gerente de loja e a diretor comercial. Os degraus eram poucos e para um subir, o outro tinha de sair. Esse tipo de organização acaba trabalhando contra o crescimento. Criava-se uma enorme pressão para que, quem estava embaixo, começasse a escalada e quem estava acima ou subisse também ou impedisse a escalada do outro, defendendo “seu espaço”. Esse é o chamado crescimento vertical”.

“A motivação está relacionada aos processos responsáveis pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa” (ROBBINS, 2010 apud SCIELO, 2023, s/p).

Segundo o Sebrae(2023) atualmente, o crescimento dentro de uma empresa não precisa ocorrer apenas por meio de promoções hierárquicas; os planos de carreira também reconhecem avanços horizontais, recompensando o desempenho e a evolução do profissional. Por isso, estruturas bem definida de carreira são fundamentais para manter e motivar talentos, mostrando que dedicação e resultados são valorizados.

De acordo com Sólides (2025), alguns dos principais fatores que contribuem para o engajamento dos colaboradores incluem a presença de uma liderança motivadora, satisfação e bem-estar no trabalho, oportunidades de crescimento, reconhecimento profissional, além de um ambiente colaborativo, comunicação clara e incentivo à capacitação.

3.2 Comunicação Clara e Assertiva

"A comunicação é o elo que integra as pessoas na organização, permitindo que os objetivos comuns sejam alcançados." (CHIAVENATO,1914, p. 308)

De acordo com Kunsch (2003, p. 103):

“A comunicação organizacional deve ser compreendida como um processo estratégico que vai além da simples transmissão de informações, sendo fundamental para promover o alinhamento entre os objetivos da organização e o comportamento dos seus colaboradores, contribuindo diretamente para o engajamento no ambiente de trabalho.”

Segundo Chiavenato (1989, p. 39), comunicar não se resume a enviar uma mensagem; é essencial que o destinatário compreenda seu conteúdo. Caso isso não ocorra, a comunicação não se efetiva, já que transmitir informações sem entendimento não constitui comunicação real.

Segundo Anderson (2024):

“Alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais: A comunicação eficaz permite que líderes traduzam a visão, missão e objetivos estratégicos da organização em metas claras para os colaboradores. Ao alinhar as expectativas individuais aos resultados esperados, a equipe se torna mais coesa e orientada ao propósito comum.”

De acordo com o Anderson, Petter LinkedIn (2024), uma comunicação clara aumenta a confiança e engajamento, promovendo uma relação saudável entre líderes e suas equipes.

A comunicação clara e assertiva estão diretamente relacionadas à inteligência emocional, uma vez que exige autocontrole, empatia e habilidades sociais. De acordo com Goleman (1995), indivíduos emocionalmente inteligentes conseguem se comunicar de forma mais eficaz, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais equilibrados e produtivos.

Conforme Journal of open Research (S.D):

“Um bom clima organizacional favorece a motivação, desempenho e o comprometimento dos colaboradores, fazendo com que as organizações busquem pela comunicação eficaz tendo-a como um fator importante dentro da organização, evitando problemas interpessoais e até mesmo prejuízo

nos resultados caso não haja uma comunicação clara, objetiva que demonstre o andamento dos processos e atividades a serem realizadas.”

3.3 Chave para o Engajamento Organizacional

“A pessoa colaboradora engajada é aquela que entende que a missão da empresa está de acordo com seus valores. Ela se sente confortável para investir nela com seu trabalho, porque sabe que seus objetivos são coerentes com os da organização.” (GUPY, 2024)

De acordo com Forbes (2025):

“O engajamento dos profissionais em todo o mundo caiu de 23% para 21% em 2024, segundo o relatório anual State of the Global Workplace, divulgado pela Gallup,, consultoria global especializada em pesquisas sobre o ambiente de trabalho e comportamento organizacional.”

“Engajar uma equipe vai além de comunicar: é preciso estimular a participação de verdade. Metas coletivas, desafios solidários entre áreas, premiações simbólicas e reconhecimentos públicos fazem toda a diferença.” (SERASA, 2026)

Sob essa perspectiva, Rh Pravocê (2026) destaca que oferecer oportunidades de crescimento profissional dentro da organização torna-se uma estratégia relevante, pois colaboradores que visualizam possibilidades de desenvolvimento sentem-se mais motivados e comprometidos e engajados com a empresa.

3.4 Investimento em Aprendizado e Motivação dos Colaboradores

"De acordo com o Relatório Futuro dos Empregos 2025, realizado pelo Fórum Econômico Mundial, 59% da força de trabalho global precisará de “requalificação ou aprimoramento das habilidades” até 2030.” (EXAME, 2025)

“A pesquisa Incentive Benchmarking Survey (S.D), conduzida pela IRF (Incentive Research Foundation) revelou que 90% das empresas líderes em desempenho, possuem um programa de incentivo.” (PREMMIAR, S.D)

Segundo Exame (2025):

“A Nestlé, maior empresa de alimentos e bebidas do mundo, é outro gigante que aposta na educação como ferramenta de crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores. Para Maria Izabel Azevedo, diretora de talento e cultura da companhia, o lifelong learning (“aprendizado contínuo”) é essencial não apenas para a qualificação individual, mas para o fortalecimento da empresa como um todo.”

Vale Refeição(2025) acrescenta:

“Oferecer um bom salário é importante, claro — mas, hoje, não é o suficiente para manter os melhores talentos por perto. Cada vez mais, as pessoas têm buscado ambientes onde possam crescer profissionalmente, aprender e enxergar um propósito alinhado aos seus valores.”

Na It Forum, (2023) segundo Junqueira, CEO da Gama Academy, ao oferecer programas de capacitação e apoio ao desenvolvimento educacional, as organizações fortalecem a cultura de aprendizado e atraem profissionais que valorizam o crescimento contínuo. Além disso, essas iniciativas promovem maior engajamento, retenção de talentos e aumentam a satisfação e a produtividade da equipe.

Conforme Dino, Terra (2025):

“Presente em praticamente todos os pacotes, o plano de saúde é o item mais desejado pelos colaboradores brasileiros, segundo o estudo, seguido por um outro bastante comum: o vale-alimentação [...]mas que vem ganhando tração e virando tendência entre grandes empresas: a educação.”

De acordo com Souza, CEO da MIT sloan (a.s) Terra(2025), o profissional de hoje sabe que seu valor no mercado está diretamente relacionado à sua capacidade de se manter atualizado e adquirir novas competências.

Segundo Itaú (2024):

“Ressalta que entre as vantagens mais notáveis, destacamos a retenção de talentos, o aumento da produtividade dos funcionários e, sem dúvida,

a redução de custos. Afinal, investir na capacitação não apenas transforma o ambiente de trabalho, mas também cria uma cultura de aprendizado e progresso.”

Tatiana Romero (2023) Destaca a importância de estabelecer uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo, incentivando a curiosidade e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores por meio de práticas como reconhecimento, recompensas e oportunidades de crescimento profissional.

Haubrich&Froehlich (2020) Acrescenta:

“A valorização do desenvolvimento pessoal e profissional cria uma cultura organizacional voltada para o aprendizado e o crescimento contínuos, crucial em um cenário de rápida evolução tecnológica e necessidade de adaptabilidade. As empresas que fomentam ativamente essas práticas demonstram comprometimento com o bem-estar e o progresso de seus colaboradores, estimulando a excelência e a inovação.”

“Vários estudos já demonstraram que as pessoas são mais propensas a se candidatarem para uma empresa que oferece benefícios educacionais.” (SÓLIDES,2025)

4 PAPEL DOS PROGRAMAS DE CARREIRA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

“O plano de carreira estabelece a trilha que o colaborador pode fazer na empresa, impulsionando o seu crescimento profissional e a retenção de talentos pela instituição.” (SÓLIDES,2025)

Sob essa perspectiva, o plano de carreira também se destaca como um diferencial competitivo para as empresas.

VocêRh(2025) Diz:

“De acordo com a pesquisa feita pela CEO e cofundadora da IloveMyJob,2025, realizado com dois mil trabalhadores em regime CLT, investigou quais são os fatores que tornam uma empresa desejada, para 20,42% dos respondentes, a possibilidade de crescimento – ou seja, a existência de um plano de carreira – é o principal elemento associado a um emprego ideal.”

Exame (2024) traz que “Um dos maiores motivos que geram a desmotivação é não ter clareza do que fazer para alcançar uma promoção ou como a empresa vê o crescimento daquela pessoa dentro da companhia.”

Um plano de carreira estruturado permite que os colaboradores visualizem oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da organização, aumentando a motivação, o engajamento e o comprometimento com os objetivos da empresa. Além disso, a clareza sobre as perspectivas de evolução contribui para a retenção de talentos e para a redução da rotatividade organizacional (SÓLIDES, 2025).

4.1 Estratégias de coleta e análise de dados aplicadas à pesquisa organizacional

“Uma pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta usada por empresas e organizações para avaliar a percepção e o sentimento dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho.” (GREAT PLACE TO WORK, 2021)

De acordo PePsic (2010):

“O grande uso de pesquisas de clima organizacional por parte das empresas deve-se à abrangência teórica do construto e à capacidade de avaliar características complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização.”

Gupy (2026) acrescenta:

“Além disso, pesquisas recorrentes fortalecem a cultura de escuta ativa. Pessoas colaboradoras percebem que suas opiniões importam, e essa sensação aumenta a confiança e a transparência. Isso se reflete no engajamento, na retenção e até na atração de talentos, já que ambientes que escutam e agem tendem a ser mais valorizados no mercado.”

Dessa forma, o uso das pesquisas organizacionais exige uma análise contínua dos resultados, evitando que o processo se limite apenas à realização periódica de diagnósticos.

“Existe uma crença difundida de que, uma vez diagnosticado o problema, basta desenhar um plano de ação, executá-lo e aguardar a próxima medição para verificar se os números melhoraram.” (VOCÊ RH, 2026)

Ao compreender essa relevância, Rosenberg(2022) diz que as organizações podem desenvolver estratégias cada vez mais eficazes para enfrentar os novos desafios organizacionais.

“Com o diagnóstico em mãos, é hora de criar o plano de ação da pesquisa . Este plano não deve ser um documento secreto do RH, mas sim uma ferramenta de gestão colaborativa.” (PRO DIGITAL RH, 2025)

Segundo a GreatPlacetoWork (2021), a análise dos dados qualitativos é fundamental para complementar os resultados quantitativos, pois permite compreender aspectos que não são identificados apenas por meio de números. As percepções e comentários dos colaboradores ajudam a explicar os motivos de sua satisfação ou insatisfação em relação a fatores como liderança, desenvolvimento profissional e ambiente de trabalho, contribuindo para a elaboração de ações mais assertivas e alinhadas às necessidades da organização.

5 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

“O fator financeiro que também está ligada a salários e benefícios é o maior fator que causa o efeito turnover, onde os profissionais demonstram a insatisfação com a insuficiência dos benefícios e defasagem salarial.” DÉCIA (S.D)

De acordo, Guglielmi(2026):

“O salário continua sendo a principal porta de entrada, mas ele não sustenta sozinho uma relação de longo prazo. O que o mapeamento mostra é um profissional mais consciente, que entra pelo pacote financeiro, mas avalia a permanência a partir da experiência real que a empresa oferece no dia a dia, como equilíbrio, previsibilidade e coerência entre discurso e prática.”

Valor Econômico (2025) diz que pesquisas mostram que equilíbrio entre vida pessoal e profissional supera salário como principal motivação no trabalho. Trabalhadores valorizam alinhamento com seus valores, senso de comunidade e desenvolvimento de habilidades.

Mais do que uma despesa adicional, o investimento em programas de premiação passa a ser compreendido como uma ferramenta estratégica de gestão, capaz de reverter indicadores preocupantes, como as porcentagem de percepção de falta de reconhecimento, em vantagem competitiva para a organização, diz (SANTOS 2026).

CNN Brasil (2025):

“Douglas Souza, CEO da MIT Sloan Management Review Brasil, afirmou que “o profissional de hoje sabe que seu valor no mercado está diretamente relacionado à sua capacidade de se manter atualizado e adquirir novas competências”, mas que com preços mais altos, o apoio da empresa se faz necessário.”

5.1 Ambiente de trabalho e cultura organizacional

"A cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu" (SCHEIN, 2009, p. 16).

Gupy (2023):

“A cultura organizacional é o reflexo da ética e da moral que a empresa possui, ela orienta de forma natural os caminhos a serem seguidos. É ela quem guia as decisões e prepara a empresa para o futuro. Por ser um alinhamento moral e ético, a cultura demonstra para os colaboradores quais são as expectativas da empresa e qual a forma a sua forma de agir, tudo sem menosprezar as características individuais e respeitar o posicionamento de cada um.”

Nesse contexto, é importante compreender como uma cultura organizacional inadequada pode afetar os resultados organizacionais.

Segundo Souza (2025), a liderança hostil impacta negativamente o clima organizacional, as relações interpessoais e a saúde mental dos trabalhadores.

"O comportamento inadequado no ambiente de trabalho pode prejudicar o desempenho organizacional e as relações interpessoais" (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O artigo da AchieveMore (2022) aponta que culturas organizacionais tóxicas são marcadas por competitividade não saudável, falta de respeito e individualismo nas relações de trabalho.

Vanzolini (2025) :

"Colaboradores satisfeitos trabalham com mais foco, tomam melhores decisões e têm maior disposição para inovar. Além disso, o bom clima favorece a retenção de talentos, evitando custos com turnover e promovendo a continuidade operacional."

"Com uma cultura organizacional bem definida e eficaz, você conseguirá reduzir as taxas de turnover na empresa, os índices de absenteísmo e, conseqüentemente, aumentar a retenção de talentos."(ITAÚ, 2022)

5.2 Liderança e gestão de pessoas

"É fundamental desenvolver a liderança para realizar uma gestão eficiente, capaz de contribuir para o crescimento do negócio" (GRUPOSELPE,2025)

De acordo, Chiavenato (2014):

"A liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de objetivos específicos. Nesse contexto, a gestão de pessoas torna-se fundamental para integrar, motivar e desenvolver os colaboradores dentro das organizações."

Goleman (1995, p.34) acrescenta, líderes emocionalmente inteligentes possuem maior capacidade de conduzir equipes, promover ambientes equilibrados e desenvolver relações interpessoais saudáveis. Essas competências influenciam diretamente a gestão de pessoas, contribuindo para o engajamento, motivação e retenção de talentos.

“As pessoas constituem o principal ativo das organizações.” (CHIAVENATO, 2014, p. 9)

Grupo selpe(2025):

“O papel do líder vai além de gerenciar processos e demandas. Uma boa liderança é aquela que preza pelo engajamento dos colaboradores, inspirando-os a buscar sempre os melhores resultados. Para isso, a confiança é a base desse relacionamento, que se traduz em respeito e colaboração no trabalho. A liderança inteligente sabe que o maior bem de uma empresa são as pessoas. Por isso, é sua responsabilidade alinhar as necessidades dos colaboradores aos objetivos da empresa, valorizando o potencial individual e coletivo”

O desenvolvimento de líderes para a gestão de pessoas acontece por meio de treinamentos que fortalecem competências técnicas e comportamentais. Além disso, Grupo Selpe (2025) acrescenta, habilidades como empatia, comunicação e inteligência emocional são fundamentais para conduzir equipes e alcançar melhores resultados organizacionais.

“Liderança é comunicar às pessoas seu valor e potencial de forma tão clara que elas passem a enxergar isso em si mesmas.” (COVEY, 2004, p.98).

Hunter (2004, p.32), destaca que a liderança eficaz está baseada na influência positiva, no respeito e na valorização das pessoas. Nesse sentido, a gestão de pessoas torna-se estratégica ao promover o desenvolvimento das equipes, fortalecer vínculos organizacionais e estimular o comprometimento dos colaboradores.

Ibmec(2025):

“Uma empresa é composta por pessoas, as quais tendem a ter opiniões, práticas e visões distintas. Nesse sentido, sem uma liderança e gestão de pessoas eficientes, a empresa fica refém de uma equipe divergente, prejudicando as atividades laborais e o cumprimento das obrigações.”

5.3 Rotatividade de pessoal e seus reflexos econômicos

“A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns empregados e a entrada de outros para substituí-los no trabalho” (CHIAVENATO, 2008)

TIPO DE TURNOVER	DEFINIÇÃO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	CLASSIFICAÇÃO
Voluntário	Ocorre quando o próprio colaborador decide deixar a organização.	- Busca por melhores oportunidades; - Crescimento profissional; - Insatisfação com salário, liderança ou ambiente de trabalho.	Evitável
Involuntário	Ocorre quando a organização decide desligar o colaborador.	- Baixo desempenho; - Comportamentos inadequados; - Reestruturações organizacionais; - Redução de custos.	Parcialmente evitável
Funcional	Saída de colaboradores com baixo desempenho ou baixo alinhamento às necessidades da empresa.	- Pode contribuir para a melhoria da produtividade; - Favorece os resultados organizacionais.	Desejável
Disfuncional	Saída de profissionais com alto desempenho, conhecimento estratégico ou grande potencial.	- Gera perda de talentos; - Perda de conhecimento organizacional; - Aumento dos custos de reposição.	Indesejável

Fonte: SÓLIDES, adaptado por Sabrina Camilo (2026).

Gupy (2018):

“Para os negócios no Brasil, ignorar a alta rotatividade significa arcar com altos custos de demissão, perder conhecimento estratégico e prejudicar a imagem da marca empregadora. Uma gestão eficaz do turnover é fundamental para garantir a estabilidade, o engajamento de equipes e a sustentabilidade a longo prazo.”

De acordo com Marras (2016) o turnover é um indicador utilizado para mensurar o grau de substituição de colaboradores em uma empresa. Altos índices de rotatividade podem comprometer a continuidade dos processos organizacionais e demandar investimentos constantes em recrutamento, seleção e treinamento de novos profissionais.

Maneschy (2026) acrescenta:

“Ter clareza sobre quanto custa perder um colaborador permite ao RH embasar decisões com dados concretos e justificar investimentos em ações de retenção. Assim, é possível mensurar os efeitos reais que a rotatividade causa aos resultados da empresa.”

Um estudo do FGV(2025) mostra que o engajamento dos trabalhadores brasileiros caiu para 39% em 2025, o menor nível da série histórica do estudo Engaja S/A, realizado pela Flash em parceria com a FGV EAESP, com 5.397 entrevistados[...] O desengajamento gera perdas estimadas em R\$ 77 bilhões por ano (0,66% do PIB), sendo R\$ 71 bilhões relacionados ao turnover e R\$ 6,3 bilhões ao presenteísmo, além de redução de produtividade diária dos trabalhadores.

CUSTOS DE RECRUTAMENTO	CUSTOS DE SELEÇÃO	CUSTOS DE TREINAMENTO	CUSTOS DE DESLIGAMENTO
- Processamento da requisição de emprego; - Propaganda; Visitas à instituições; - Atendimento aos candidatos; - Tempo dos recrutadores; - Pesquisas de mercado; - Formulário e custo do processamento.	- Entrevistas de seleção; - Aplicação e aferição de provas de conhecimento; - Tempo dos selecionadores; - Checagem de referenciais; - Exames médicos e laboratoriais.	- Programas de integração; - Orientação; - Custos diversos de treinamento; - Tempo dos Instrutores; - Baixa produtividade durante o Treinamento.	- Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas; - Pagamento de benefícios; - Entrevista de desligamento; - Custos do outplacement; - Cargo vago até a reposição.

Fonte: Gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2006) adaptado pelos autores

"A rotatividade excessiva representa desperdício de recursos para a organização." (MARRAS, 2016)

Segundo Souza & Assis (2015) conhecer as possíveis causas da saída de trabalhadores possibilita visualizar a organização, fazendo com que a empresa reveja seus processos de organização e gestão, identificando possíveis falhas e os custos inerentes, afinal as pessoas executam os processos e sem elas não há sentido.

6 TURNOVER NO CLIMA ORGANIZACIONAL

“A saída frequente de funcionários pode gerar insegurança e reduzir a confiança no ambiente de trabalho.” (ROBBINS, 2010)

Chiavenato (1997) apresenta que a rotatividade de pessoal – pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos - quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens em curto prazo.

Silva e Rodrigues (2019):

“Manter pessoas nas organizações só é possível por meio de uma política transparente no que se refere ao plano de carreira, uma vez que o colaborador se faz consciente das suas qualificações profissionais e pessoais, ele não se sentirá como um recurso de uso e descarte”

“Um clima positivo estimula o senso de pertencimento e reduz conflitos. Já um clima negativo tende a gerar estresse, absenteísmo, procrastinação e desmotivação, o que impacta diretamente a produtividade individual e coletiva.” (VANZOLINI, 2025)

6.2 Redução do turnover e melhoria da retenção de talentos

“Organizações eficazes desenvolvem práticas para reduzir a rotatividade e aumentar a retenção de seus melhores talentos.” (DESSLER, 2016)
Rodrigues (2015) destaca:

“A comunicação transparente e o reconhecimento constante também são fatores que fortalecem o vínculo entre empresa e colaborador. Em um cenário em que a disputa por profissionais qualificados é cada vez maior, compreender as causas da rotatividade e agir preventivamente é fundamental para garantir equipes mais estáveis, produtivas e motivadas.”

De acordo com recrutadores entrevistados pela Robert Half(2024), as empresas estão cada vez mais atentas à importância de manter um turnover saudável, adotando ou planejando diferentes estratégias para esse objetivo. Entre

as principais ações destacam-se a implementação de programas de desenvolvimento de carreira (29%), melhorias nas condições de trabalho e no ambiente organizacional (26%) e a oferta de benefícios mais atrativos (21%).

“Abrir portas reais de aprendizado e de desenvolvimento traz melhorias nos índices de retenção de funcionários, além de melhorar o desempenho corporativo” (ABILEL, 2025)

Estruzani (2024) mostra que práticas de treinamento e desenvolvimento são fundamentais para a retenção de talentos, pois aumentam o engajamento dos colaboradores e fortalecem seu vínculo com a organização, reduzindo a intenção de desligamento.

“Estratégias de desenvolvimento e valorização profissional contribuem diretamente para a redução do turnover nas organizações.” (COSTA; CASITE, 2025, p. 88)

Medeiros (2025):

"Nosso impacto externo ocorre quando vivenciamos nossa verdade internamente, fortalecendo uma cultura alinhada aos nossos valores e ao propósito de construir uma sociedade mais próspera. Cuidar das nossas pessoas e engajá-las faz toda a diferença para gerarmos prosperidade de dentro para fora, criando um círculo virtuoso"

Costa (2025) acrescenta que a adoção de estratégias de gestão de pessoas que incluem capacitação, reconhecimento e um ambiente de trabalho positivo é essencial para aumentar a permanência dos colaboradores e reduzir a rotatividade nas organizações.

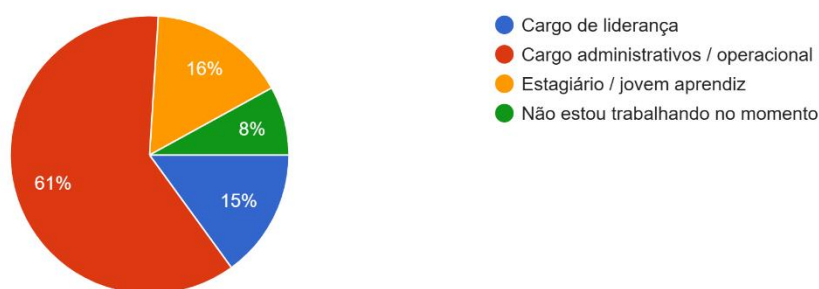
7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e discutidos os dados obtidos por meio da aplicação do questionário aos participantes da pesquisa. A análise dos resultados busca compreender as percepções dos colaboradores em relação à gestão de carreiras e sua influência na retenção de talentos e na redução do turnover nas organizações. Para facilitar a interpretação das informações coletadas, os resultados são demonstrados por meio de gráficos e analisados de acordo com os objetivos da pesquisa, possibilitando uma compreensão mais aprofundada do tema investigado.

Pergunta 1: Qual é a sua situação profissional atualmente?

1- Qual é a sua situação profissional atualmente?

100 respostas

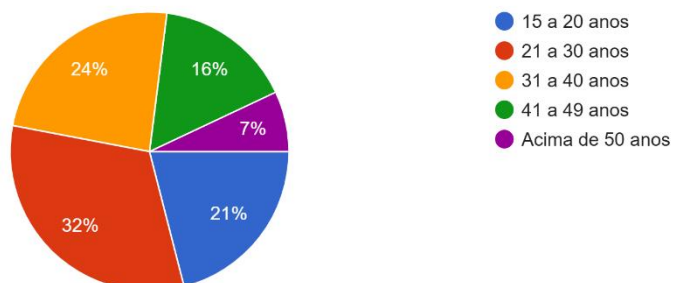


Os dados demonstram que a pesquisa foi composta majoritariamente por profissionais que atuam em funções administrativas e operacionais, permitindo uma análise baseada principalmente na percepção dos colaboradores que vivenciam diretamente as práticas organizacionais. A presença de líderes, estagiários e pessoas fora do mercado de trabalho também contribui para uma visão mais abrangente sobre os temas abordados na pesquisa.

Pergunta 2 – Qual é a faixa etária dos participantes da pesquisa?

2 - Em que faixa de idade você se encontra?

100 respostas



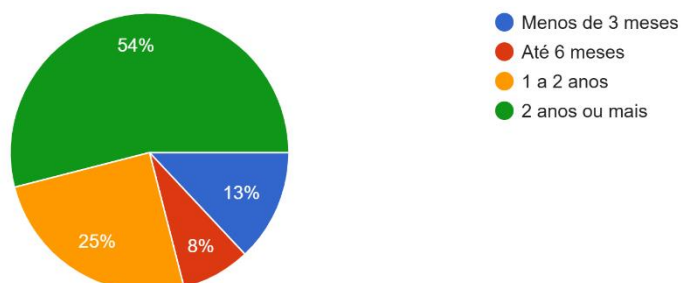
Observa-se uma predominância de adultos jovens, que somam 56% dos respondentes, o que contribui para uma visão mais atual sobre o tema pesquisado. Como ponto negativo, a baixa participação de pessoas acima de 50 anos pode limitar a representatividade desse grupo nos resultados. De forma geral, a amostra apresenta diversidade etária, mas com maior concentração nas faixas de 21 a 40 anos.

Compreender o perfil dos colaboradores é essencial para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas alinhadas às necessidades e características da força de trabalho (CHIAVENATO, 2021).

Pergunta 3: Há quanto tempo você atua/atuou na empresa em sua última experiência profissional?

3 - Há quanto tempo você atua/atuou na empresa em sua última experiência profissional?

100 respostas



Esses dados indicam que a maior parte dos colaboradores teve uma trajetória relativamente duradoura na organização, o que pode estar relacionado a fatores como estabilidade, adaptação ao ambiente de trabalho e permanência no cargo. Por

outro lado, os percentuais menores de profissionais com menos de um ano de atuação demonstram que houve uma participação reduzida de colaboradores com vínculos mais recentes.

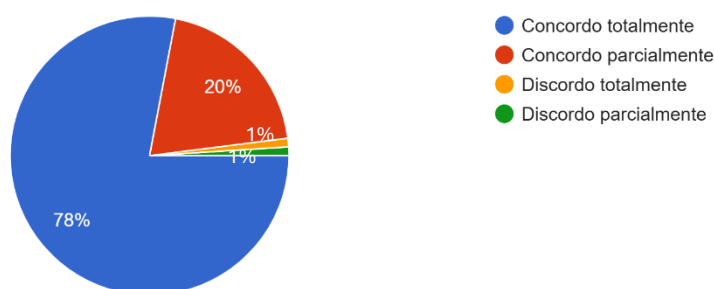
De modo geral, os resultados mostram que a pesquisa foi composta predominantemente por pessoas com maior tempo de experiência na empresa, o que contribui para uma avaliação mais consistente sobre as práticas organizacionais e as condições oferecidas pela organização.

Conforme Chiavenato (2021), os colaboradores acumulam conhecimentos e experiências ao longo de sua permanência na organização, o que contribui para uma compreensão mais ampla das práticas organizacionais.

Pergunta 4 – A ausência de oportunidades de crescimento profissional pode gerar desmotivação no ambiente de trabalho?

4- A ausência de oportunidades de crescimento profissional pode gerar desmotivação no ambiente de trabalho?

100 respostas



Os resultados demonstram que a falta de oportunidades de crescimento profissional é vista pelos colaboradores como um importante fator de desmotivação. 98% dos participantes concordam que a ausência de perspectivas de carreira pode afetar o engajamento e a satisfação no trabalho, enquanto apenas 2% discordam dessa percepção.

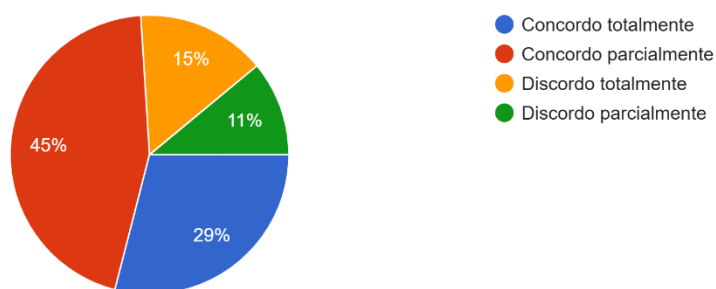
Esses dados reforçam a importância de investir em desenvolvimento profissional e planos de carreira, pois os colaboradores tendem a se sentir mais valorizados e comprometidos quando percebem possibilidades de evolução dentro da organização. Além disso, oferecer oportunidades de crescimento contribui para a retenção de talentos, reduz a rotatividade e favorece melhores resultados para a empresa.

“O desenvolvimento de pessoas é um dos mais importantes processos da gestão de pessoas” (MARRAS, 2016, p. 307).

Pergunta 5 – A organização comunica de forma clara e eficiente as oportunidades internas de crescimento profissional?

5 – A organização comunica de forma clara e eficiente as oportunidades internas de crescimento profissional?

100 respostas



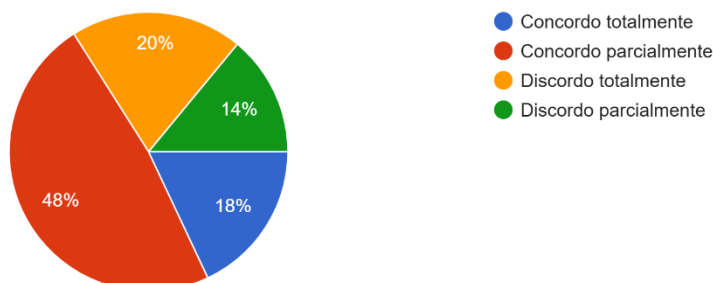
Os resultados demonstram que a maioria dos participantes avalia de forma positiva a comunicação das oportunidades internas de crescimento profissional. Isso indica que os colaboradores, em geral, conseguem identificar as possibilidades de desenvolvimento oferecidas pela organização. No entanto, uma parcela dos respondentes ainda percebe falhas nesse processo, sugerindo que as informações nem sempre são divulgadas de maneira clara e acessível para todos. Dessa forma, a organização pode investir em uma comunicação mais transparente e eficiente, garantindo que os colaboradores tenham conhecimento das oportunidades disponíveis e possam planejar melhor sua trajetória profissional dentro da empresa.

Segundo Gil (2019), a comunicação organizacional é um importante instrumento para alinhar os objetivos da empresa às expectativas dos colaboradores, favorecendo o desenvolvimento profissional e o comprometimento com a organização.

Pergunta 6: Os critérios utilizados para promoções e crescimento profissional são claros e aplicados de maneira justa?

6 - Os critérios utilizados para promoções e crescimento profissional são claros e aplicados de maneira justa?

100 respostas



Os resultados indicam que, embora a maioria dos colaboradores perceba os critérios de promoção e crescimento profissional como claros e justos, ainda existe uma parcela significativa que demonstra dúvidas quanto à transparência desses processos. Essa percepção sugere que nem todos os profissionais compreendem plenamente como ocorrem as decisões relacionadas às promoções e ao desenvolvimento de carreira.

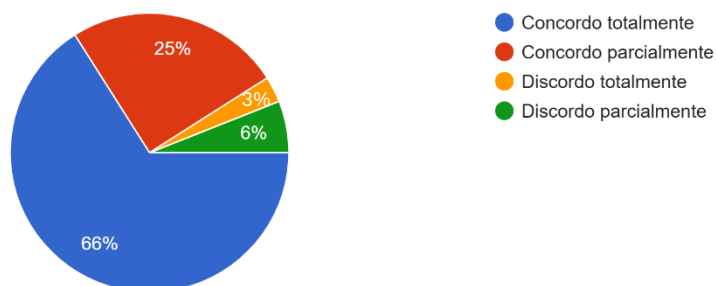
Dessa forma, torna-se fundamental que a organização fortaleça a comunicação e a divulgação dos critérios adotados, promovendo maior confiança, senso de justiça e engajamento entre os colaboradores. Além disso, processos mais transparentes podem contribuir para aumentar a motivação e reduzir possíveis insatisfações relacionadas às oportunidades de crescimento profissional.

“A transparência nos critérios de carreira fortalece a confiança dos colaboradores” (DUTRA, 2017, p. 45).

Pergunta 7 :Às oportunidades de crescimento profissional influenciam na permanência dos colaboradores nas organizações?

7 - As oportunidades de crescimento profissional influenciam na permanência dos colaboradores nas organizações?

100 respostas



Os resultados mostram que as oportunidades de crescimento profissional influenciam diretamente a permanência dos colaboradores nas organizações. A maioria dos participantes (91%) concorda que a possibilidade de desenvolvimento e progressão na carreira contribui para a decisão de permanecer na empresa, enquanto apenas 9% discordam.

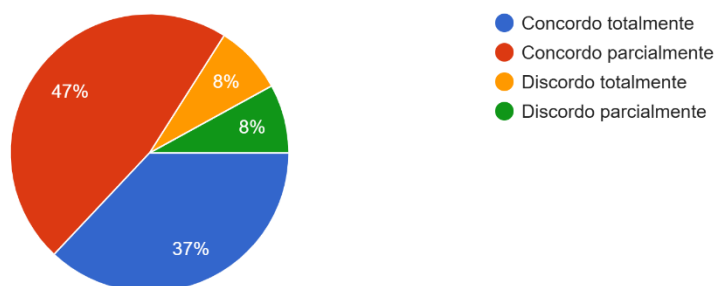
Esse resultado evidencia que os colaboradores valorizam organizações que oferecem perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional. Dessa forma, investir em planos de carreira e oportunidades de evolução pode aumentar a satisfação, o comprometimento e a retenção de talentos na organização.

A possibilidade de crescimento na carreira influencia diretamente a decisão dos colaboradores de permanecerem ou não em uma organização (DESSLER, 2019).

Pergunta 8: A organização incentiva o desenvolvimento de novas habilidades e competências profissionais?

8 - A organização incentiva o desenvolvimento de novas habilidades e competências profissionais?

100 respostas



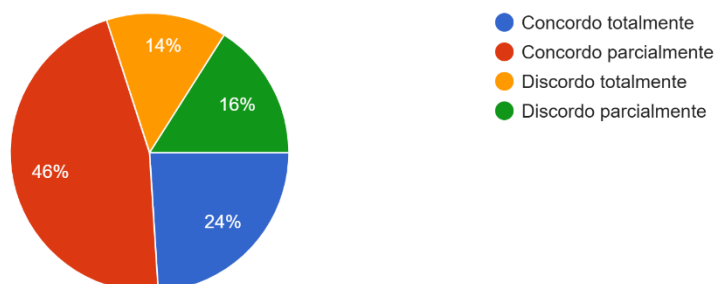
Os resultados indicam que a maioria dos colaboradores percebe de forma positiva o incentivo da organização ao desenvolvimento de novas habilidades e competências profissionais. Esse cenário demonstra que a empresa investe no crescimento e na capacitação de seus colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento profissional e para a valorização da equipe. Entretanto, uma parcela dos participantes apresentou percepção negativa, evidenciando a necessidade de ampliar e fortalecer as ações de capacitação para alcançar todos os colaboradores.

“Treinamento e desenvolvimento constituem investimentos que trazem benefícios para as pessoas e para as organizações” (MARRAS, 2016, p. 164).

Pergunta 9: Você considera que a empresa oferece oportunidades adequadas para o desenvolvimento da carreira profissional?

9 - Você considera que a empresa oferece oportunidades adequadas para o desenvolvimento da carreira profissional?

100 respostas



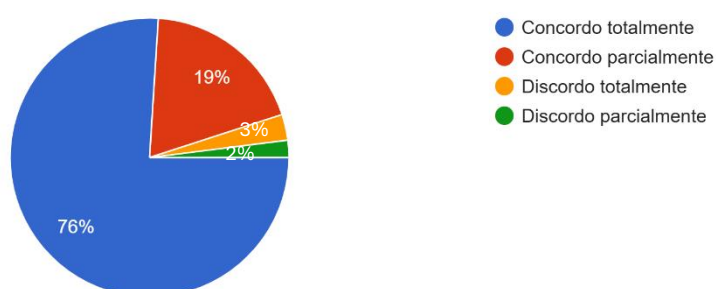
Os resultados demonstram que a maioria dos participantes reconhece que a empresa oferece oportunidades para o desenvolvimento da carreira profissional. Entretanto, o elevado número de respostas de concordância parcial indica que essas oportunidades podem não atender plenamente às expectativas de todos os colaboradores.

Ao mesmo tempo, uma parcela significativa dos respondentes manifesta discordância, sugerindo que ainda existem percepções de limitação quanto às possibilidades de crescimento e progressão profissional dentro da organização. Esse cenário evidencia a necessidade de fortalecer ações voltadas ao desenvolvimento de carreira, tornando mais claras e acessíveis as oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa.

As oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional contribuem para a motivação, o comprometimento e a permanência dos colaboradores nas organizações (CHIAVENATO, 2021).

Pergunta 10: O reconhecimento profissional influencia sua motivação e desempenho?

10 - O reconhecimento profissional influencia sua motivação e desempenho?
100 respostas



Os resultados demonstram que 92% dos participantes concordam que os feedbacks recebidos no ambiente de trabalho contribuem para o desenvolvimento profissional, enquanto apenas 8% discordam dessa percepção. Esse resultado evidencia que os colaboradores reconhecem a importância do feedback para identificar pontos fortes, corrigir falhas e aprimorar suas competências.

Além de auxiliar na melhoria do desempenho, o feedback favorece o aprendizado contínuo, aumenta a confiança dos profissionais e contribui para um maior alinhamento entre as expectativas da organização e dos colaboradores.

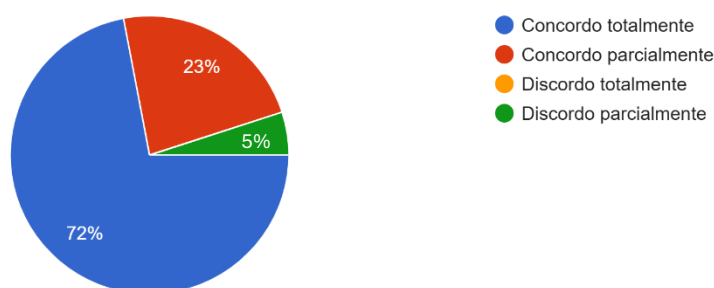
Dessa forma, a prática do feedback torna-se um importante instrumento para o crescimento profissional, o engajamento e o alcance de melhores resultados no ambiente de trabalho

“Funcionários valorizados tendem a demonstrar maior comprometimento com a organização” (DESSLER, 2019, p. 315).

Pergunta 11: Os feedbacks recebidos no ambiente de trabalho contribuem para o seu desenvolvimento profissional?

11- Os feedbacks recebidos no ambiente de trabalho contribuem para o seu desenvolvimento profissional?

100 respostas



Os resultados evidenciam que os colaboradores reconhecem a importância do feedback para seu crescimento profissional. A predominância de respostas positivas demonstra que os retornos recebidos auxiliam na identificação de pontos fortes, oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento das atividades desempenhadas.

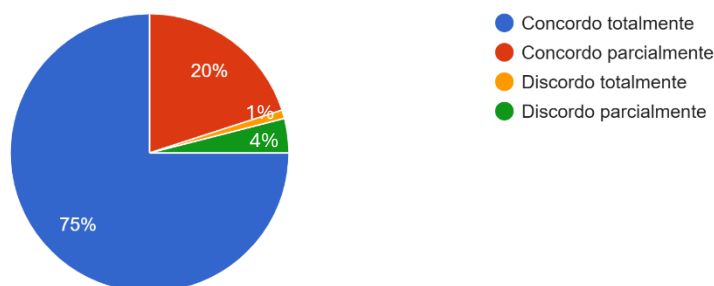
O feedback é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento humano e organizacional, pois permite o alinhamento de expectativas e favorece a melhoria contínua do desempenho profissional.

“O feedback proporciona orientação para a melhoria do desempenho” (CHIAVENATO, 2021, p. 289).

Pergunta 12 – O ambiente organizacional contribui para sua motivação e desempenho profissional?

12 - O ambiente organizacional contribui para sua motivação e desempenho profissional?

100 respostas



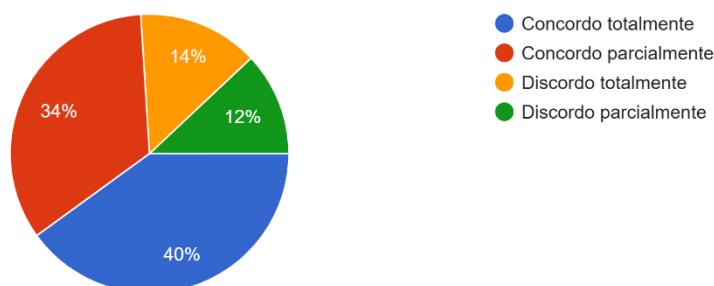
Os resultados demonstram que os participantes percebem o ambiente organizacional como um fator relevante para sua motivação e desempenho. Um ambiente saudável favorece o engajamento, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores, refletindo positivamente nos resultados da organização. Quando existe um clima organizacional positivo, os profissionais tendem a desenvolver maior comprometimento com suas atividades e com os objetivos da empresa.

Segundo Luz (2018), o clima organizacional está diretamente relacionado à motivação, à satisfação e ao desempenho dos colaboradores.

Pergunta 13: A organização demonstra preocupação com o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores?

13 - A organização demonstra preocupação com o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores?

100 respostas



Os resultados indicam uma percepção positiva dos participantes quanto à preocupação da organização com o bem-estar dos colaboradores. Entretanto,

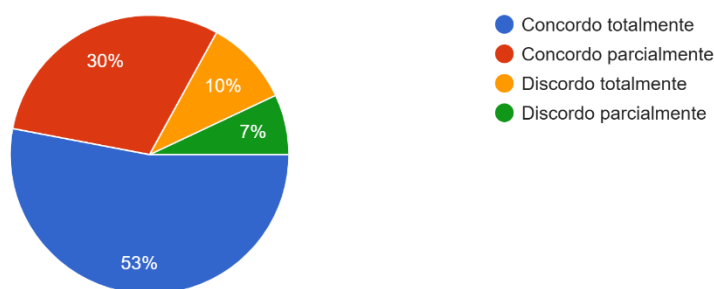
observa-se também uma parcela considerável de respondentes que não percebe essas ações de forma plenamente satisfatória. Esse cenário sugere que, embora existam iniciativas voltadas à qualidade de vida, ainda há oportunidades para fortalecer práticas relacionadas à saúde física, emocional e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Investimentos nessa área podem contribuir para elevar os níveis de satisfação, motivação e retenção de talentos.

A qualidade de vida no trabalho está relacionada à satisfação dos colaboradores e à busca de equilíbrio entre as necessidades dos indivíduos e os objetivos organizacionais (FERNANDES, 1996).

Pergunta 14 : Você já considerou buscar outra oportunidade profissional devido á falta de crescimento ou valorização na organização?

14 - Você já considerou buscar outra oportunidade profissional devido à falta de crescimento ou valorização na organização?

100 respostas



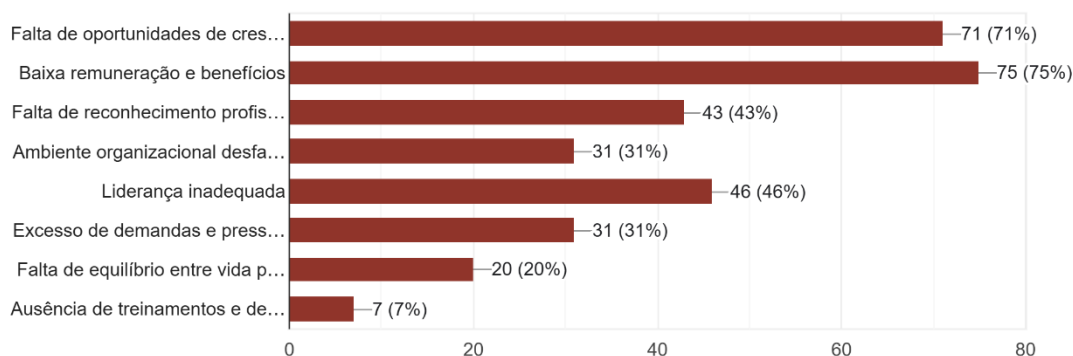
Os resultados demonstram que muitos participantes já cogitaram buscar novas oportunidades profissionais em razão da ausência de crescimento ou valorização dentro da organização. Esse dado reforça a importância do desenvolvimento de carreira e do reconhecimento profissional como fatores decisivos para a permanência dos colaboradores. A falta de perspectivas de evolução e a percepção de desvalorização podem reduzir o comprometimento organizacional e aumentar a intenção de desligamento, favorecendo a rotatividade de pessoal.

Segundo Dessler (2019), a falta de oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e valorização pode influenciar a decisão dos colaboradores de buscar novas oportunidades de trabalho.

Pergunta 15: Quais fatores você considera mais relevantes para que um colaborador decida deixar uma organização ?

15- Quais fatores você considera mais relevantes para que um colaborador decida deixar uma organização? (Assinale até 3 alternativas)

100 respostas



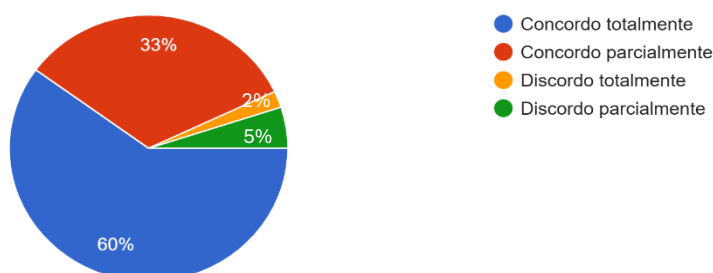
Os resultados indicam que a intenção de deixar a organização está relacionada principalmente à falta de oportunidades de crescimento, reconhecimento profissional e valorização dos colaboradores. Além disso, fatores como remuneração inadequada, liderança ineficiente e condições de trabalho desfavoráveis também influenciam a decisão de desligamento. Esses dados reforçam que a retenção de talentos depende de ações voltadas ao desenvolvimento profissional, reconhecimento e promoção de um ambiente organizacional positivo.

"A falta de oportunidades de crescimento é uma importante causa de rotatividade." (DUTRA, 2017).

Pergunta 16: Você acredita que o investimento no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores contribui para a redução da rotatividade(turnover) nas organizações?

16 - Você acredita que o investimento no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores contribui para a redução da rotatividade (turnover) nas organizações?

100 respostas



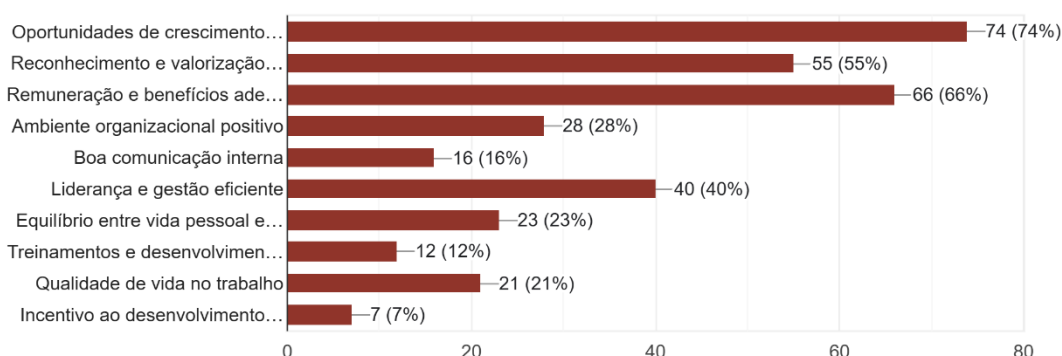
A análise demonstra que os participantes acreditam que o investimento em capacitação e desenvolvimento profissional contribui para a redução da rotatividade nas organizações. Isso ocorre porque ações de treinamento e desenvolvimento fazem com que os colaboradores se sintam mais valorizados, aumentando seu comprometimento, satisfação e intenção de permanecer na empresa. Além disso, os resultados reforçam a importância do desenvolvimento profissional como estratégia para retenção de talentos.

Segundo Dessler (2020), programas de treinamento e desenvolvimento aumentam a satisfação dos colaboradores e auxiliam na redução da rotatividade organizacional.

Pergunta 17: Quais fatores você considera mais importantes para que um colaborador permaneça motivado e satisfeito no ambiente de trabalho?

17 - Quais fatores você considera mais importantes para que um colaborador permaneça motivado e satisfeito no ambiente de trabalho? (Assinale até 3 alternativas)

100 respostas



A análise demonstra que a motivação dos colaboradores está fortemente relacionada às oportunidades de crescimento, ao reconhecimento profissional, à remuneração adequada e à atuação da liderança. Esses fatores contribuem para a satisfação e o comprometimento no trabalho, influenciando diretamente a decisão de permanecer na organização. Os resultados reforçam a importância de investir em desenvolvimento de carreira, valorização dos colaboradores e boas práticas de gestão de pessoas para promover a retenção de talentos.

Segundo Herzberg (1959), fatores como reconhecimento, crescimento profissional e realização pessoal atuam como importantes elementos motivadores, influenciando positivamente a satisfação e o comprometimento dos colaboradores.

8 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o impacto da gestão de carreira no desenvolvimento profissional dos colaboradores e sua influência na retenção de talentos nas organizações. A pesquisa foi desenvolvida a partir da problemática relacionada aos elevados índices de turnover observados nas empresas brasileiras, buscando compreender de que forma as oportunidades de crescimento, reconhecimento profissional e desenvolvimento de carreira podem contribuir para a permanência dos profissionais nas organizações.

Os resultados obtidos permitiram responder à problematização proposta. Constatou-se que a ausência de políticas estruturadas de gestão de carreira, bem como a falta de oportunidades claras de crescimento profissional, influencia diretamente a motivação, o engajamento e a intenção de permanência dos colaboradores. Os dados da pesquisa de campo evidenciaram que 78% dos participantes concordam totalmente que a ausência de oportunidades de crescimento profissional pode gerar desmotivação no ambiente de trabalho. Além disso, 66% afirmaram que as oportunidades de crescimento influenciam diretamente sua permanência na organização, demonstrando que a gestão de carreira exerce papel fundamental na retenção de talentos.

Em relação às hipóteses formuladas, ambas foram confirmadas pelos resultados obtidos. A primeira hipótese, que afirmava que a retenção de talentos depende da percepção de oportunidades reais de desenvolvimento profissional, foi validada pela pesquisa. Os participantes demonstraram reconhecer a importância do crescimento profissional para sua motivação e permanência na empresa. Os resultados mostraram que 76% concordam totalmente que o reconhecimento profissional influencia seu desempenho, enquanto 75% afirmam que o ambiente organizacional impacta diretamente sua motivação. Além disso, quando questionados sobre os fatores mais importantes para permanecer em uma organização, as oportunidades de crescimento profissional apareceram entre os aspectos mais citados pelos respondentes.

A segunda hipótese, que relacionava a falta de investimento em gestão de carreira ao aumento da evasão de profissionais qualificados, também foi confirmada. Entre os fatores apontados como causas para o desligamento dos colaboradores destacaram-se a falta de oportunidades de crescimento (71%), a baixa remuneração

e benefícios (75%) e a ausência de reconhecimento profissional (43%). Esses resultados reforçam os estudos apresentados no referencial teórico, especialmente os posicionamentos de Sólides (2025), Exame (2024), Vale Refeição (2025) e Itaú (2024), que destacam a importância dos programas de desenvolvimento profissional como ferramentas estratégicas para retenção de talentos e redução da rotatividade.

Quanto aos objetivos específicos, todos foram alcançados.

O primeiro objetivo específico buscava identificar como os colaboradores percebem as oportunidades de desenvolvimento de carreira oferecidas pela organização, considerando aspectos como comunicação clara, plano de carreira estruturado e incentivo aos estudos. Os resultados também permitiram identificar possíveis estratégias de melhoria para as organizações. Entre as principais ações destacam-se a implementação de planos de carreira estruturados, com critérios claros para promoções e progressão profissional, o fortalecimento dos canais de comunicação interna para divulgação das oportunidades de crescimento, a realização periódica de feedbacks de desenvolvimento e a ampliação de programas de capacitação e incentivo à qualificação profissional. Tais iniciativas podem contribuir para aumentar a transparência nos processos de desenvolvimento de carreira, fortalecer o engajamento dos colaboradores e ampliar a percepção de valorização profissional dentro das organizações. Embora a maioria dos participantes considere importante a existência de oportunidades de crescimento, parcela significativa apontou falhas na comunicação organizacional e na clareza dos critérios utilizados para promoções e desenvolvimento profissional. Esses resultados confirmam as contribuições teóricas de Chiavenato (2014), Kunsch (2003) e Goleman (1995), que destacam a comunicação eficaz como elemento essencial para o alinhamento organizacional e o engajamento dos colaboradores.

O segundo objetivo específico consistiu em investigar a influência dos programas de planejamento e desenvolvimento de carreira nos indicadores de retenção de talentos. A pesquisa demonstrou que ações voltadas à capacitação, reconhecimento e desenvolvimento profissional exercem impacto positivo na motivação e no comprometimento dos colaboradores. Os resultados mostraram que a maioria dos respondentes associa o reconhecimento profissional, os feedbacks recebidos e o incentivo ao desenvolvimento contínuo ao aumento do desempenho e da satisfação no trabalho. Dessa forma, os achados corroboram os estudos de Robbins (2010), Gupy (2024), Fórum Econômico Mundial (2025), Sólides (2025) e

Haubrich e Froehlich (2020), que defendem o investimento contínuo em desenvolvimento profissional como estratégia para fortalecimento do engajamento organizacional.

O terceiro objetivo específico procurou avaliar os fatores que contribuem para a insatisfação e saída de profissionais qualificados. Os resultados revelaram que os principais motivos estão relacionados à baixa remuneração e benefícios, falta de oportunidades de crescimento, liderança inadequada, ausência de reconhecimento e problemas relacionados ao ambiente organizacional. Esses fatores também foram identificados no referencial teórico por autores como Schein (2009), Robbins, Judge e Sobral (2010), Guglielmi (2026) e Souza (2025), reforçando a relação entre clima organizacional, liderança, valorização profissional e retenção de talentos.

A pesquisa também evidenciou que o reconhecimento profissional, a remuneração adequada, os benefícios, a qualidade do ambiente de trabalho, a liderança e as oportunidades de crescimento são fatores complementares e interdependentes na construção de um ambiente organizacional capaz de atrair, desenvolver e reter talentos. Os dados demonstraram que os colaboradores valorizam não apenas recompensas financeiras, mas também a possibilidade de aprendizado contínuo, progressão na carreira e reconhecimento por seus resultados.

Dessa forma, conclui-se que a gestão de carreira deve ser compreendida como uma estratégia organizacional essencial para o desenvolvimento profissional e para a retenção de talentos. Organizações que investem em planos de carreira estruturados, programas de capacitação, comunicação transparente, reconhecimento profissional e liderança humanizada tendem a apresentar maiores níveis de motivação, engajamento e permanência dos colaboradores. Assim, os resultados obtidos confirmam os pressupostos teóricos apresentados ao longo do estudo e demonstram que o investimento no desenvolvimento das pessoas gera benefícios tanto para os profissionais quanto para a sustentabilidade e competitividade das organizações.

Por fim, este estudo contribui para ampliar a compreensão sobre a importância da gestão de carreira nas organizações contemporâneas, evidenciando que o desenvolvimento profissional dos colaboradores não deve ser visto apenas como um benefício individual, mas como um fator estratégico para a redução do turnover, fortalecimento do capital humano e alcance dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHIEVEMORE. Os impactos de uma cultura organizacional tóxica. 2022. Disponível em: <https://achievemore.com.br/os-impactos-de-uma-cultura-organizacional-toxica/>. Acesso em: 21 maio 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). Dados do CAGED apontam que o turnover no Brasil chega a 56%. Disponível em: <https://saladeimprensa.gacomunicacao.com.br/releases/dados-do-caged-apontam-que-o-turnover-no-brasil-chega-a-56/605245>. Acesso em: 12 out. 2025.

COSTA, Elvio Carlos da; CASITE, Huochinton Leonidas. Desafios e oportunidades estratégicas do RH na retenção de talentos. *Revista Conecta*, v. 8, n. 1, p. 82–97, 2025. Disponível em: <https://fatecrl.edu.br/revistaconecta/index.php/rc/article/view/287>. Acesso em: 17 jun. 2026.

CNN BRASIL. Maioria dos trabalhadores não está satisfeita com benefícios corporativos. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/maioria-dos-trabalhadores-nao-esta-satisfeito-com-beneficios-corporativos/>. Acesso em: 10 maio 2026.

COVEY, Stephen R. *O 8º hábito: da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DELOITTE. Apagão de talentos: por que bons funcionários estão pedindo demissão. Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/artigos/apagao-de-talentos-por-que-bons-funcionarios-estao-pedindo-demissao-0824>. Acesso em: 13 out. 2025.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ESTRUZANI, Alisson Vitor; BACH, Lucas Brunozi da Silva Galdiano; PACHECO, Bruna Cristine Scardueli. Treinamento e desenvolvimento como estratégia de retenção de talentos. *Revista Foco*, v. 17, n. 10, 2024. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n10-112>. Acesso em: 17 jun. 2026.

EXAME. Estudo mostra como colaboradores enxergam o ambiente de trabalho. Disponível em: <https://exame.com/negocios/estudo-mostra-como-colaboradores-enxergam-o-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 05 abr. 2026.

EXAME. Plano de carreira: um guia prático para entender a importância da ferramenta no corporativo. Disponível em: <https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/plano-de-carreira-um-guia-pratico-para-entender-a-importancia-da-ferramenta-no-corporativo/>. Acesso em: 14 abr. 2026.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLASH. Custo do turnover e impacto na rotatividade. Disponível em: <https://flashapp.com.br/blog/custo-turnover-rotatividade>. Acesso em: 17 jun. 2026.

FORBES BRASIL. Falta de engajamento no trabalho custa US\$ 438 bilhões à economia global. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/04/falta-de-engajamento-no-trabalho-custa-us-438-bilhoes-a-economia-global/>. Acesso em: 10 maio 2026.

FORBES BRASIL. IA, carreira e retenção de talentos. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/08/ia-carreira-e-remuneracao-os-3-pilares-da-retencao-de-talentos/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GPTW. O que é pesquisa de clima organizacional. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/o-que-e-pesquisa-de-clima/>. Acesso em: 21 abr. 2026.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara. *The motivation to work*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IBMEC. Liderança e gestão de pessoas: qual a relação. Disponível em: <https://www.ibmec.br/blog/graduacao/lideranca-e-gestao-de-pessoas-qual-a-relacao>. Acesso em: 20 maio 2026.

ITAÚ EMPRESAS. Capacitação profissional. Disponível em: <https://blog.itaui.com.br/empresas/capacitacao-profissional>. Acesso em: 12 abr. 2026.

IT FORUM. 30 empresas no Brasil com auxílio educacional. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/30-empresas-brasil-auxilio-educacional/>. Acesso em: 10 maio 2026.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1954.

PEPSIC. Clima organizacional: histórico e conceito. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011. Acesso em: 21 abr. 2026.

PREMMIAR. Programa de incentivo. Disponível em: <https://premmiar.com.br/blog/programa-de-incentivo/>. Acesso em: 20 abr. 2026.

PRODIGITAL HR. Pesquisa de clima organizacional: o que fazer com os resultados. Disponível em: <https://prodigitalhr.com.br/pesquisa-de-clima/pesquisa-de-clima-organizacional-o-que-fazer-com-os-resultados/>. Acesso em: 10 maio 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. Plano de carreira: o que é e como criar. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plano-de-carreira-o-que-e-e-como-criar>. Acesso em: 05 abr. 2026.

SERASA EXPERIAN. Benefícios e retenção de talentos. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/rh/salario-atrai-mas-nao-garante-permanencia-no-emprego-revela-mapeamento-da-serasa-experian/>. Acesso em: 10 maio 2026.

SERASA EXPERIAN. Campanhas de engajamento no RH. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/junho-vermelho-e-laranja-ideias-de-campanhas-solidarias-e-engajamento-para-o-rh/>. Acesso em: 10 maio 2026.

SOLIDES. Auxílio educação. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/auxilio-educacao/>. Acesso em: 12 abr. 2026.

SOLIDES. Comunicação clara nas empresas. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/comunicacao-clara-para-empresas/>. Acesso em: 05 abr. 2026.

SOLIDES. Fatores de engajamento. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/fatores-de-engajamento/>. Acesso em: 05 abr. 2026.

SOLIDES. Plano de carreira. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/plano-de-carreira/>. Acesso em: 14 abr. 2026.

SOUZA, Brunna Tavares; ASSIS, Juliana Nunes de. *O papel do psicólogo frente à gestão do turnover*. Barbacena: UNIPAC, 2015.

TERRA. Cultura organizacional e sucesso dos negócios. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/pesquisa-revela-a-relacao-entre-cultura-organizacional-e-o-sucesso-dos-negocios>. Acesso em: 10 maio 2026.

TERRA. Talentos valorizam benefícios e desejam educação. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/talentos-valorizam-beneficios-e-desejam-educacao-diz-estudo>. Acesso em: 21 abr. 2026.

UNIESP. Causas e consequências do turnover. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20190718165129.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2026.

VANZOLINI. Impacto do clima organizacional. Disponível em: <https://vanzolini.org.br/blog/impacto-clima-organizacional/>. Acesso em: 14 jun. 2026.

VOCÊ RH (ABRIL). Plano de carreira e retenção de brasileiros. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicaspraticas/plano-de-carreira-e-o-fator-que-mais-influencia-retencao-de-brasileiros-diz-pesquisa/>. Acesso em: 14 abr. 2026.

VOCÊ RH (ABRIL). Pesquisa de clima organizacional (resultados). Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicaspraticas/como-trabalhar-de-forma-pratica-os-resultados-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>. Acesso em: 10 maio 2026.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Prezados(as),

Este questionário foi elaborado para a coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC – Unidade Descentralizada CÉU Cidade Dutra.

A pesquisa tem como objetivo analisar a influência da gestão de carreiras, da motivação e do desenvolvimento profissional na retenção de talentos e na redução da rotatividade (turnover) nas organizações.

As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, garantindo-se total sigilo e anonimato dos participantes.

Agradecemos sua colaboração.

1. Qual é a sua situação profissional atualmente?

- ☐ Cargo de liderança
- ☐ Cargo administrativo/operacional
- ☐ Estagiário(a) ou Jovem Aprendiz
- ☐ Não estou trabalhando no momento

2. Em qual faixa etária você se encontra?

- ☐ 15 a 20 anos
- ☐ 21 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 49 anos
- ☐ Acima de 50 anos

3. Há quanto tempo você atua ou atuou em sua última experiência profissional?

- ☐ Menos de 3 meses
- ☐ Até 6 meses

- ☐ De 1 a 2 anos
 - ☐ Mais de 2 anos
-

4. A ausência de oportunidades de crescimento profissional pode gerar desmotivação no ambiente de trabalho?

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Discordo totalmente
-

5. A organização comunica de forma clara e eficiente as oportunidades internas de crescimento profissional?

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Discordo totalmente
-

6. Os critérios utilizados para promoções e crescimento profissional são claros e aplicados de maneira justa?

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Discordo totalmente
-

7. As oportunidades de crescimento profissional influenciam a permanência dos colaboradores nas organizações?

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

8. A organização incentiva o desenvolvimento de novas habilidades e competências profissionais?

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Discordo totalmente
-

9. Você considera que a empresa oferece oportunidades adequadas para o desenvolvimento da carreira profissional?

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Discordo totalmente
-

10. O reconhecimento profissional influencia sua motivação e desempenho?

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Discordo totalmente
-

11. Os feedbacks recebidos no ambiente de trabalho contribuem para o seu desenvolvimento profissional?

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Discordo totalmente
-

12. O ambiente organizacional contribui para sua motivação e desempenho profissional?

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Discordo totalmente
-

13. A organização demonstra preocupação com o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores?

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Discordo totalmente
-

14. Você já considerou buscar outra oportunidade profissional devido à falta de crescimento ou valorização na organização?

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Discordo totalmente
-

15. Quais fatores você considera mais relevantes para que um colaborador decida deixar uma organização? (Assinale até 3 alternativas)

- ☐ Falta de oportunidades de crescimento profissional
 - ☐ Baixa remuneração e benefícios
 - ☐ Falta de reconhecimento profissional
 - ☐ Ambiente organizacional desfavorável
 - ☐ Liderança inadequada
 - ☐ Excesso de demandas e pressão no trabalho
 - ☐ Falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional
 - ☐ Ausência de treinamentos e desenvolvimento
-

16. Você acredita que o investimento no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores contribui para a redução da rotatividade (turnover) nas organizações?

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Discordo totalmente
-

17. Quais fatores você considera mais importantes para que um colaborador permaneça motivado e satisfeito no ambiente de trabalho? (Assinale até 3 alternativas)

- ☐ Oportunidades de crescimento profissional
 - ☐ Reconhecimento e valorização profissional
 - ☐ Remuneração e benefícios adequados
 - ☐ Ambiente organizacional positivo
 - ☐ Boa comunicação interna
 - ☐ Liderança e gestão eficiente
 - ☐ Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
 - ☐ Treinamentos e desenvolvimento profissional
 - ☐ Qualidade de vida no trabalho
 - ☐ Incentivo ao desenvolvimento profissional
-

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).