

Gestão de carreiras: impactos em empresas de médio porte

Ana Carolina Rosa Souza
Fatec Dr. Thomaz Novelino- Franca/SP
carolzinha-rosa16@hotmail.com

Taciana Lucas de Afonseca Salles
Fatec Dr. Thomaz Novelino- Franca/SP
taciana.salles@cps.sp.gov.br

58

Resumo

O aumento da competitividade tem levado as organizações, em especial as de médio porte, a buscarem estratégias mais eficazes de gestão de pessoas, capazes de valorizar o potencial humano e garantir a retenção de talentos. Nesse contexto, a gestão estruturada de carreiras configura-se como uma ferramenta estratégica para alinhar expectativas individuais aos objetivos organizacionais, estimulando engajamento, satisfação e produtividade. Apesar de sua importância, muitas empresas de médio porte ainda não possuem políticas formais nesse sentido, o que pode prejudicar seus resultados e aumentar a rotatividade de colaboradores. O presente estudo tem como objetivo conhecer os impactos de um sistema estruturado de gestão de carreiras no engajamento e na retenção de talentos a partir da visão destes e da área de Recursos Humanos, além de identificar os principais desafios e benefícios percebidos pelas organizações. O estudo se justifica pela necessidade de identificar como a gestão de carreiras contribui para que as instituições possam reter talentos, promover o engajamento e melhorar os resultados. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, com pesquisa bibliográfica e estudo de caso em uma empresa de médio porte do interior paulista. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário aplicado a 40 colaboradores de diferentes setores e entrevista semiestruturada com o RH. Os resultados indicaram que a ausência de um plano de carreira formal impacta diretamente a intenção de permanência na empresa, afetando o engajamento e a rotatividade e consequentemente nos resultados organizacionais.

Palavras-chave: engajamento; gestão de pessoas; organização; plano de carreira; retenção de talentos

Abstract

Increased competitiveness has led to organizations, notably medium-sized ones, to seek more effective approaches to people management; strategies that have the ability to assess human potential and ensure talent retention. In this framework, structured career management operates as a strategic tool to align individual expectations with organizational goals, stimulating engagement, satisfaction, and productivity. Despite its significance, many medium-sized companies continue to lack formal policies, which can negatively affect their results and may contribute to employee turnover. The main purpose of this article is to analyze the impacts of a structured career management system in a medium-sized company, doing so by investigating the influence on employee engagement and workforce satisfaction as well as identifying the main

obstacles and benefits discerned by the organization. The study is justified by the need to identify how career management assists institutions in retaining talent, promoting engagement, and improving results. The research utilizes a qualitative, descriptive approach. It involves bibliographic research and a case study of a medium-sized company in the state of São Paulo. Data collection was carried out through a questionnaire applied to 40 employees from different departments and a semi-structured interview with the Human Resources department. The results suggest that the lack of a formal career plan directly affects employees' intention to remain in the company, impacting engagement and turnover, and consequently, organizational results.

Keywords: engagement; people management; organization; career planning; talent retention

1 INTRODUÇÃO

A competitividade crescente tem exigido das organizações uma constante evolução nas práticas de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à valorização do capital humano e à retenção de talentos. Empresas de médio porte, muitas vezes com recursos limitados em comparação às grandes corporações, enfrentam desafios maiores para estruturar políticas eficazes que promovam o desenvolvimento e a retenção de seus colaboradores.

Nesse contexto, a implantação de um sistema estruturado de gestão de carreiras e benefícios surge como uma estratégia relevante, não apenas para fortalecer o vínculo entre a empresa e seus profissionais, mas também para alinhar expectativas individuais aos objetivos organizacionais.

Apesar da importância do tema, observa-se que muitas empresas de médio porte não possuem políticas estruturadas nesse sentido, comprometendo assim seus resultados. Diante disso, torna-se essencial refletir sobre como a gestão estratégica de carreiras pode afetar positivamente a intenção de permanecer na empresa.

1.1 Objetivo da Introdução

Diante desse cenário, o objetivo deste estudo consiste em conhecer os impactos de um sistema estruturado de gestão de carreiras no engajamento e na retenção de talentos a partir da visão destes e da área de Recursos Humanos, além de identificar os principais desafios e benefícios percebidos pelas organizações.

Compreender essa relação é fundamental para que as organizações desenvolvam políticas de recursos humanos mais eficazes e ajustadas à sua

realidade, bem como para obterem por meio de pessoas engajadas e motivadas, o desejado sucesso organizacional. Além disso, poderá contribuir para ampliar as pesquisas aplicadas em empresas de médio porte e acerca dos efeitos da gestão estruturada de carreiras contribuindo para o campo acadêmico e para o ambiente empresarial com orientações práticas. Trata-se de um tema atual e relevante, especialmente para empresas que buscam soluções sustentáveis para aprimorar sua gestão de pessoas e se destacar em um mercado cada vez mais exigente.

A pesquisa será desenvolvida por meio de abordagem qualitativa de caráter descritivo, utilizando como técnicas a pesquisa bibliográfica em material científico sobre o assunto, além de estudo de caso em uma empresa de porte médio do interior paulista. A coleta de dados será realizada por meio de questionário estruturado enviado aos colaboradores e roteiro de entrevista semiestruturada com o profissional da área de recursos humanos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta o referencial teórico, que retrata o conteúdo literário sobre gestão de carreiras, seu conceito, importância e impactos na retenção de talentos, visando trazer respaldo científico ao tema abordado.

2.1 Engajamento e Retenção de Talentos

A definição de engajamento apresenta múltiplas interpretações conceituais. Freitas e Charão-Brito (2016) descrevem a pessoa engajada como psicologicamente presente no desempenho de suas funções, estando atenta, conectada e integrada às atividades desempenhadas, implicando foco e dedicação e envolvimento físico, cognitivo e emocional do trabalho. Para Saks (2006), trata-se de uma construção única, composta por elementos cognitivos, emocionais e comportamentais relacionados ao desempenho individual. Já Porto-Martins, Basso-Machado e Benevides-Pereira (2013) caracterizam o engajamento como um estado afetivo-motivacional positivo e persistente nos funcionários.

O engajamento consiste, então, em um estado psicológico multifacetado, no qual o indivíduo demonstra comprometimento emocional, atenção plena e dedicação às suas funções. Caracteriza-se pelo envolvimento ativo, entusiasmo e satisfação no trabalho, manifestando-se por meio de comportamentos cognitivos, emocionais e

motivacionais que contribuem para o desempenho individual e para o alcance dos objetivos organizacionais (Reis, Rocco e Gonçalves, 2024).

Assim, o engajamento possui componentes, conforme a seguir:

- **Compromisso e entusiasmo:** envolve uma ligação emocional com o trabalho e a empresa, refletindo dedicação às atividades e aos resultados organizacionais (Oliveira, 2017).
- **Propósito e identidade:** envolve a identificação com a missão, os valores e os objetivos organizacionais, encontrando significado nas tarefas diárias (Saks, 2006; Silva, Paschoal e Coelho Júnior, 2024).
- **Proatividade e inovação:** envolve ter iniciativa, buscar melhorias nos processos, compartilhar conhecimento e contribuir para o sucesso organizacional (Teixeira, 2025)
- **Motivação intrínseca:** envolve promover motivação interna, valorizando e incentivando a realizar seu melhor trabalho (Costa, Paiva e Rodrigues, 2022).

Assim, além dos efeitos sobre a produtividade e o bem-estar, o engajamento apresenta impacto direto na retenção de talentos pois, indivíduos, quando engajados, demonstram maior comprometimento com a organização, motivação para o alcance de metas e identificação com os valores institucionais, reduzindo a rotatividade. Estratégias de engajamento, como oferta de recursos adequados, reconhecimento, clareza de objetivos e oportunidades de desenvolvimento profissional, contribuem para fidelizar os funcionários, reduzindo custos com contratação (Silva, 2025).

Portanto, investir em práticas de engajamento não apenas potencializa a produtividade e o bem-estar no trabalho, mas também constitui um instrumento estratégico de retenção de talentos, sendo essencial para gerar competitividade. Souza (2011), menciona que profissionais engajados tendem a vivenciar emoções positivas, como felicidade, alegria e entusiasmo, além de apresentarem maior satisfação no trabalho, o que favorece o desempenho individual e coletivo, trazendo benefícios diretos à organização.

Cabe destacar que, a permanência de profissionais qualificados não se restringe ao aspecto remuneratório, mas envolve um conjunto de fatores que incluem estilo de liderança, qualidade das relações interpessoais, políticas internas, programas de desenvolvimento de carreira, segurança no trabalho e engajamento nas atividades (Chiavenato, 2020).

De acordo com Bohlander e Snell (2015) e Ferreira, Suzuki e Oliveira (2018), a retenção de talentos depende do equilíbrio entre o esforço do colaborador e as recompensas da organização. Para isso, são essenciais a gestão de carreiras, políticas de qualidade de vida, reconhecimento, remuneração e benefícios competitivos, e feedback contínuo. Tais ações estimulam a motivação, satisfação e engajamento, impactando positivamente o desempenho organizacional.

Por fim, pode-se dizer que tais práticas são essenciais para reter talentos e aumentar o engajamento no ambiente corporativo, cabendo à área de Recursos Humanos (RH) a responsabilidade por conduzir esse processo de forma eficaz.

2.2 Gestão de Carreiras

A área de RH foi, por muitas décadas, relegada a uma função estritamente burocrática e de atuação reativa, cuidando problemas conforme surgiam. Após o início da globalização em 1990, e consequente aumento da concorrência, as empresas passaram a entender que as pessoas eram seu único diferencial, trazendo o RH para o status de área estratégica com ações proativas capazes de levar a empresa ao alcance de seus objetivos (Chiavenato, 2020).

Nesse sentido, a criação de políticas e práticas de gestão de carreiras surgiu como uma ação crucial na busca por promover perspectiva de crescimento e desenvolvimento aos colaboradores, resultando em maior satisfação, engajamento e retenção desses talentos.

Atualmente, o plano de carreira é um tema amplamente discutido no meio acadêmico e profissional, na busca por planos estejam em sintonia com as metas organizacionais e individuais, promovendo crescimento mútuo e sustentável.

Kuazaqui (2016) diz que, o plano de carreira é o alinhamento de necessidades e interesses da empresa com a expectativas dos colaboradores, sendo crucial para atrair, reter e desenvolver as pessoas.

É importante entender que, um plano de carreira bem definido, com critérios claros e benefícios alinhados às necessidades dos colaboradores, pode impactar positivamente o clima organizacional, promovendo maior motivação, engajamento e produtividade. A transparência nas oportunidades de crescimento e o reconhecimento do desempenho, contribuem para a percepção e pertencimento, gerando um ambiente saudável, colaborativo e orientado para resultados (Chiavenato, 2020).

Dessa forma, pode-se dizer que a gestão de carreiras ultrapassa a função administrativa tradicional, tornando-se uma ferramenta estratégica para o crescimento sustentável da empresa, pois sua ausência pode resultar em desmotivação, aumento da rotatividade, queda de produtividade, entre outros. A falta de perspectivas de crescimento, associada a pacotes de benefícios pouco atrativos ou desatualizados, compromete o engajamento e pode afetar diretamente os resultados organizacionais.

Segundo Dutra (2022), trata-se de um processo contínuo que articula os interesses da empresa com anseios individuais dos profissionais, promovendo o desenvolvimento de competências alinhadas com os objetivos organizacionais.

Chiavenato (2020) complementa dizendo que a gestão de carreira fortalece a cultura organizacional e constrói um ambiente corporativo baseado na valorização das pessoas, culminando na retenção de talentos (Chiavenato, 2020).

Dentre os modelos estruturais de carreira mais adotados, destacam-se os seguintes:

- **Carreira em Linha:** caracterizada pelo crescimento vertical de cargos, em que se avança para níveis superiores conforme critérios estabelecidos, geralmente baseados em tempo de serviço e/ou desempenho. Traz previsibilidade e clareza do percurso profissional, mas tem rigidez estrutural e a limitação de crescimento à uma única direção vertical (Chiavenato, 2020).
- **Carreira em Paralelo:** possibilita que o colaborador mude de trajetória sem perder o status hierárquico, o nível de remuneração ou a complexidade de suas atividades. Oferece maior flexibilidade, permitindo a movimentação na horizontal, na vertical e para áreas distintas. Contudo, exige um período de adaptação, que pode retardar o progresso na nova trajetória (Marras, 2011).
- **Carreira em Paralelo Múltiplo:** permite múltiplas trajetórias além das tradicionais carreiras técnicas e gerenciais. É adaptativa às necessidades das organizações, ao reter talentos, e dos colaboradores ao proporcionar crescimento, segurança e mobilidade. Tem como limitação a baixa participação das carreiras técnicas e operacionais em decisões estratégicas, caso o colaborador não opte pela carreira gerencial (Dutra, 2016).
- **Carreira em Y:** a partir de um ponto comum, oferece a carreira voltada para a gestão e outra para a especialização técnica. Reconhece e valoriza o conhecimento técnico, permitindo que especialistas possam ascensionar sem

assumirem cargos gerenciais. A desvantagem reside no fato de limitar as opções de carreira a apenas duas direções (Chiavenato, 2020).

- **Carreira em W:** é mais recente, acrescenta uma terceira trajetória ao modelo em Y, incorporando a carreira de gestão de projetos. Atende às empresas que operam com metodologias ágeis ou com forte orientação por projetos. Proporciona maior variedade de desenvolvimento, embora sua aplicação dependa da natureza e estrutura da organização (Bohlander e Snell, 2015).
- **Carreira em Rede:** é o modelo mais flexível e adaptável, pois permite transitar por diferentes áreas, cargos e níveis hierárquicos na vertical, horizontal ou diagonal. Estimula a autonomia na gestão de sua trajetória e se alinha ao conceito de carreiras sem fronteiras (Sewaybricker, 2018). A desvantagem é que, se não houver acompanhamento sistemático, o colaborador pode se perder em meio às opções disponíveis, comprometendo seu desenvolvimento.

Assim, é importante entender que adoção de uma dessas estruturas de carreira vai depender de vários aspectos como cultura organizacional, estrutura hierárquica existente, condições financeiras para sustentar os avanços na carreira, ramo de atividade da empresa, entre outros (Dutra, 2016).

Uma vez escolhida a estrutura mais apropriada, é função do RH estipular as políticas e os critérios de ascensão, bem como os ganhos e prêmios que serão oferecidos.

Por fim, pode-se dizer que o alinhamento entre o papel da empresa e do colaborador no processo de gestão de carreiras é fundamental para que ambos alcancem seus objetivos. Portanto, é essencial que, tanto a organização quanto o profissional caminhem juntos na busca por resultados que atendam às expectativas de ambos, fazendo uma gestão estratégica de carreiras.

2.3 A importância estratégica da gestão de carreiras

A gestão de carreiras é uma estratégia essencial para o desenvolvimento de colaboradores, especialmente em pequenas e médias empresas devido à maior proximidade entre liderança e equipes. Um plano de carreira bem estruturado, junto com uma política clara de benefícios, contribui significativamente para um ambiente mais engajado, produtivo e alinhado aos objetivos organizacionais (Oliveira, 2021).

Investir no desenvolvimento, na progressão de carreira e nos benefícios dos colaboradores aumenta significativamente sua motivação e comprometimento com os resultados, levando à redução da rotatividade, maior produtividade e ao fortalecimento da cultura organizacional. Colaboradores que se sentem valorizados e veem oportunidades de crescimento real, demonstram maior desempenho e envolvimento com os objetivos da empresa (Bergamini, 2018).

Atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização (Souza, 2011, p.15).

Nesse sentido, os sistemas estruturados de gestão de carreiras funcionam como estímulos que potencializam essa disposição e comprometimento, alinhando os interesses, tratando-se de uma estratégia que gera engajamento, melhora o desempenho e impulsiona a sustentabilidade das empresas no longo prazo. Segundo Ferreira, Silva e Campos (2023), profissionais que se sentem reconhecidos e motivados demonstram maior comprometimento, desempenho e produtividade e consequentemente optam por permanecer na empresa.

Neste cenário, a gestão de carreiras atua como um instrumento estratégico na medida em que permite alinhar o desenvolvimento profissional aos objetivos da organização, por meio da definição clara de planos e oportunidades de ascensão. O investimento em treinamentos e capacitações, possibilita a aquisição de novas habilidades e o avanço profissional, contribuindo para o engajamento e a satisfação dos colaboradores (Ferreira, Suzuki e Oliveira, 2018; Chiavenato, 2020).

Um plano de carreira estruturado resulta na percepção de reconhecimento e valorização, atuando como estratégia eficaz de retenção. O processo de avaliação de desempenho que o antecede fornece feedback constante, reforçando a motivação e o senso de pertencimento (Chiavenato, 2020). Além disso, a comunicação transparente sobre valores, objetivos e o impacto do trabalho individual fortalece a confiança e o engajamento dos colaboradores. Além disso, a implementação de um programa de carreiras oficial com políticas claras garante equidade e preserva a confiança e a justiça organizacional, reduzindo favoritismos (Ferreira, Suzuki e Oliveira, 2018).

Em suma, a gestão de carreiras estruturada, alinhada ao reconhecimento, à cultura forte, ao clima agradável e à percepção de justiça, é um mecanismo eficaz

para reter talentos, promover o desenvolvimento e garantir a competitividade da organização.

Nas empresas de médio porte, o impacto das políticas de gestão é mais evidente devido à maior proximidade hierárquica, o que facilita a comunicação e o desenvolvimento interno. Embora enfrentem desafios como recursos e estrutura de RH, essas organizações possuem maior agilidade para implementar mudanças e personalizar planos (Marras, 2011; Bohlander e Snell, 2015). Desse modo, a criação de um plano de carreira estruturado e com metas claras valoriza o capital humano, fortalece a marca empregadora e melhora o clima organizacional.

3 FERRAMENTAS E MÉTODO

O objetivo deste estudo foi em conhecer os impactos de um sistema estruturado de gestão de carreiras na motivação e retenção de colaboradores a partir da visão destes e da área de RH, além de identificar os principais desafios e benefícios percebidos pelas organizações.

Assim, foi realizada pesquisa qualitativa de carácter descritivo, baseado em pesquisa bibliográfica em material científico sobre o assunto, bem como estudo de caso, com o objetivo de articular a análise teórica com a prática. Conforme Lakatos e Marconi (2021), este modelo de pesquisa permite tanto estudos exploratórios quanto descritivos, possibilitando a descrição de fenômenos a partir de informações detalhadas.

Na fase prática, foi adotado o estudo de caso em uma empresa de médio porte do setor alimentício do interior paulista, que possui 28 anos de mercado e cerca de 150 colaboradores. O levantamento dos dados ocorreu por meio de um questionário estruturado, elaborado com a ferramenta do Google *Forms* e aplicado no mês de setembro/2025, entre os dias 15 e 19, abrangendo colaboradores das áreas administrativas e setor operacional (indústria, expedição e áreas correlatas).

O questionário foi enviado à 40 colaboradores, com taxa de retorno de 100%, totalizando 40 respostas válidas. O questionário foi composto por 14 perguntas objetivas e subjetivas, utilizando a escala de múltipla escolha objetiva e questões subjetivas, permitindo escolher até 3 respostas, classificadas em categorias de assuntos específicos, visando uma melhor compreensão da opinião dos participantes, sobre oportunidades de crescimento, satisfação e expectativas relacionadas ao desenvolvimento de carreira

A investigação com o RH foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com 16 perguntas abertas aplicadas a um profissional responsável pelo setor de recursos humanos da organização com o intuito de identificar a visão da gestão acerca da inexistência de práticas formais de plano de carreira bem como compreender os desafios enfrentados pela área.

Para garantir a ética na pesquisa, foi assegurado o anonimato dos participantes, seguindo as orientações da Lakatos e Marconi (2021), garantindo que as informações fossem tratadas de maneira confidencial.

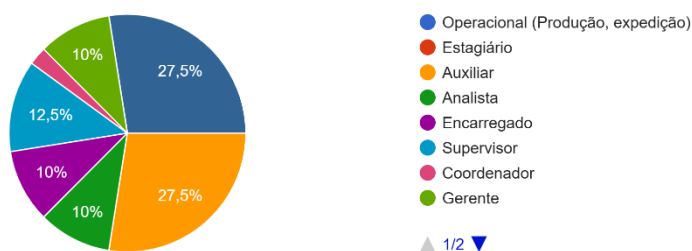
4 ANÁLISE E RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados primeiramente da investigação com os colaboradores e depois a entrevista com a gestora de RH, correlacionando as respostas no final.

A Figura 1, mostra o nível hierárquico dos participantes.

Figura 1- Nível hierárquico

Qual é o seu nível hierárquico atual?
40 respostas



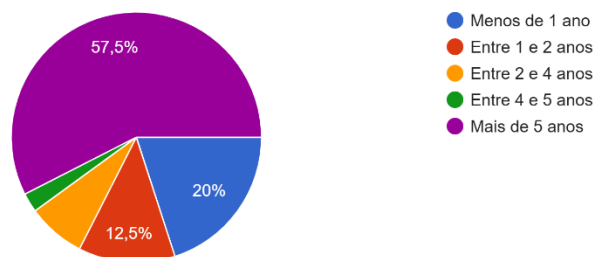
Fonte: dados da pesquisa (2025)

Observa-se que os cargos de auxiliar e operacional (produção, expedição) representam ambos 27,5% da amostra, 12,5% ocupam funções de supervisão e 10% estão em posição de gerência. Os demais, 22,5%, se distribuem em cargos de analista, encarregado e coordenador. Os dados abrangem diversos níveis hierárquicos, permitindo uma análise ampla das percepções sobre o tema estudado.

Na sequência, a Figura 2 apresenta os dados sobre o tempo de atuação na empresa, permitindo observar o perfil de experiência e sua possível influência na percepção sobre políticas de carreias.

Figura 2- Tempo na empresa

Há quanto tempo trabalha na empresa?
 40 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

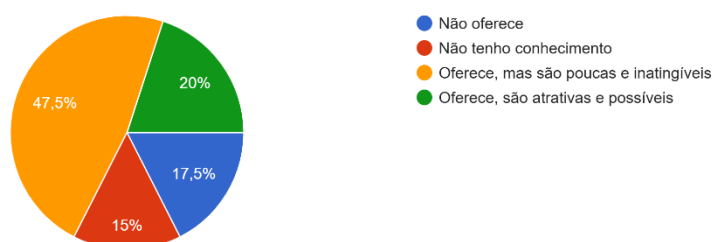
Nota-se que a maioria dos participantes (57,5%) possui mais de 5 anos na organização, indicando uma força de trabalho consolidada. Por outro lado, 20% estão há menos de 1 ano na empresa; enquanto 12,5% estão entre 1 e 2 anos. O restante (10%) está entre 2 a 5 anos na empresa. Isso evidencia a presença de profissionais com longa experiência, e mostra a entrada de novos colaboradores, o que pode influenciar a percepção sobre políticas de carreiras e benefícios.

Em seguida, questionou-se se os participantes já ocuparam outros cargos nessa empresa, visando entender sobre a mobilidade interna. Constatou-se que 55% dos participantes já atuaram em outros cargos até alcançarem o nível atual, enquanto 45% nunca tiveram experiências em outros cargos. Esse resultado evidencia que nessa empresa a movimentação interna ocorre parcialmente, havendo margem para expansão dessas oportunidades.

Visando aprofundar, investigou-se o conhecimento dos colaboradores sobre as oportunidades de crescimento e promoção, cujas respostas estão na Figura 3, a seguir:

Figura 3- Oportunidades de crescimento

Você sabe se a empresa oferece oportunidades de crescimento e promoção?
 40 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Observa-se que 47,5% dos participantes afirmaram que a organização oferece oportunidades de desenvolvimento, embora sejam poucas e inatingíveis; 15% não têm conhecimento dessas oportunidades; 17,5% disseram que ela não oferece e 20% sabem das oportunidades e consideram elas atrativas e possíveis de serem conquistadas.

Somando-se a isso, outros dados mostram que a maioria (60%) considera a comunicação sobre oportunidades “razoável, às vezes sabemos das oportunidades”; 27,5% avaliam-na como péssima, pois nunca têm acesso a essas informações; e 12,5% apontam que a comunicação é boa ou ótima. Evidenciando a falha de comunicação interna e uma deficiência nos critérios de ascensão, o que pode indicar a existência de favoritismos e inequidade, geralmente causados pela ausência de um programa oficial de gestão de carreiras. Sobre isso, Dutra (2016) destaca que a clareza na divulgação de oportunidades é essencial para que os colaboradores compreendam suas possibilidades de desenvolvimento e possam planejar sua trajetória profissional.

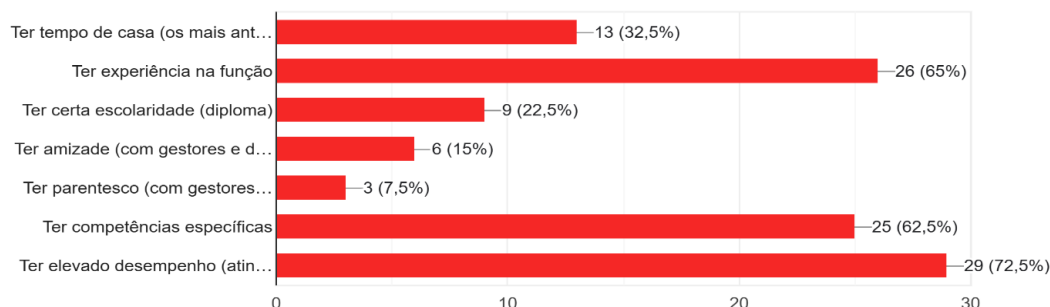
Logo após, questionou-se se os participantes já receberam algum incentivo ou treinamento para desenvolver suas competências. Os dados mostram que, 62,5% relataram já ter recebido treinamento ou incentivo para aprimorar suas competências. Diante disso, pode-se dizer que a empresa não apenas disponibiliza oportunidades de crescimento, mas também investe em ações de desenvolvimento. Porém, são ações que não chegam a todos os colaboradores.

Na questão a seguir, buscou compreender na visão dos participantes, qual critério a empresa considera para promover os colaboradores, cujas respostas estão na Figura 4.

Figura 4- Critérios de promoção

Na sua opinião, quais critérios a empresa considera para promover os colaboradores? Assinale 3 opções.

40 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

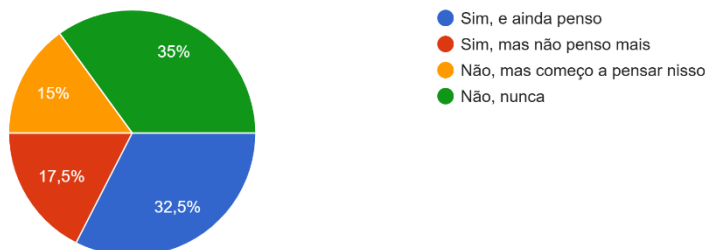
Observa-se que os três principais critérios de promoção são: ter elevado desempenho (atingimento de metas) com 72,5% dos votos; ter experiência na função com 65% dos votos; e ter competências específicas, com 62,5% dos votos. Em seguida aparecem os critérios: ter tempo de casa (32,5%), ter diploma (22,5%), ter amizade com gestores ou diretores (15%), e ter parentesco com gestores e diretores (7,5%). Isso revela que a empresa parece vir adotando o merecimento como principal critério, indicando que está construindo uma política justa de ascensão, mas que a presença de critérios duvidosos e favoritismos é presente, podendo afetar a motivação e a permanência das pessoas na empresa.

Em seguida, investigou-se o desejo deles sobre a existência de um plano de carreira formal e constatou-se que 90% da amostra manifestou o desejo de que a organização adotasse algum plano de carreira. Por outro lado, 10% afirmaram ser indiferentes ou não demonstraram interesse em mudanças de cargo.

Posteriormente, foi indagado se eles já haviam considerado deixar a organização em razão da falta de oportunidades, cujas respostas estão na Figura 5.

Figura 5- Possibilidade de desligamento

Você já pensou em sair da empresa por falta de oportunidades de crescimento?
40 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que 35% afirmaram nunca ter cogitado sair, 32,5% já pensaram e ainda pensam em deixar a organização, 17,5% já consideraram essa possibilidade, mas atualmente não pensam mais, e 15% nunca haviam refletido sobre o tema. Esses resultados indicam que há uma tendência razoável na amostra em se desligar da empresa devido à falta de oportunidades de crescimento. Esse resultado reforça a importância de políticas estruturadas de desenvolvimento, uma vez que, segundo Dutra (2016), a gestão de carreiras é fundamental para a retenção de talentos.

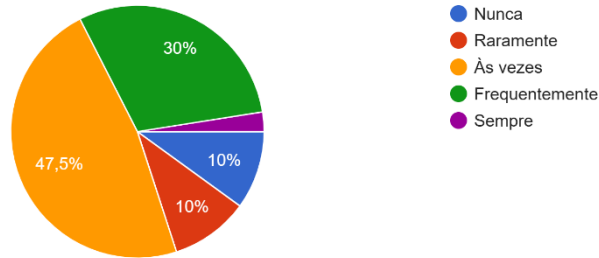
Para entender melhor sobre isso, foi questionado em que medida a ausência de um plano de carreira impacta na motivação e no engajamento deles. As respostas evidenciaram que, para 50% dos participantes um plano de carreira influenciaria totalmente sua motivação e engajamento; para 32,5% teria influência parcial e para 17,5% teria pouca ou nenhuma influência. Isso confirma a literatura, que destaca a relevância da gestão de carreiras como elemento motivacional e de retenção de talentos (Dutra, 2016; Bergamini, 2018).

Na sequência, foi questionado se os colaboradores se sentem reconhecidos no trabalho, cujas respostas estão na Figura 6, a seguir.

Figura 6- Percepção de reconhecimento

Você se sente reconhecido (a) pelo seu trabalho?
 40 respostas

72



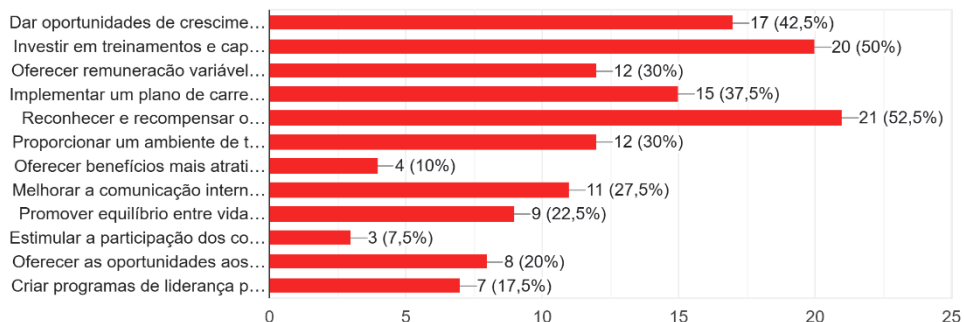
Fonte: dados da pesquisa (2025)

Constatou-se que 47,5% às vezes se sentem reconhecidos, enquanto 30% relataram sentir-se reconhecidos frequentemente. Já 20% apontaram que nunca ou raramente se sentem reconhecidos e apenas 2,5% destacaram que sempre se sentem reconhecidos. Isso sugere que a organização não possui práticas consistentes de valorização e reconhecimento, o que pode gerar sensação de insegurança e frustração. A falta de reconhecimento revela uma fragilidade importante, pois ele é um dos principais fatores motivacionais para promover a satisfação. Sua ausência pode gerar desmotivação e baixo engajamento, impactando diretamente a produtividade e os resultados organizacionais (Chiavenato, 2020).

A Figura 7, a seguir, mostra a opinião dos respondentes sobre o que a empresa poderia melhorar para valorizar mais os seus colaboradores.

Figura 7- Sugestões de melhoria

O que a empresa poderia melhorar para valorizar mais seus colaboradores? Escolha 3 opções
 40 respostas



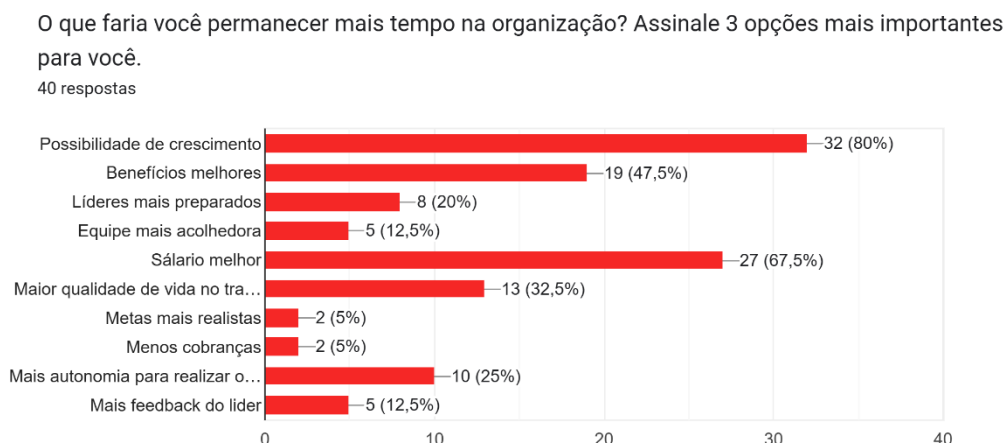
Fonte: dados da pesquisa (2025)

Percebe-se que as sugestões mais apontadas são: a adoção de práticas de recompensa ou reconhecimento (52,5% dos votos); investir em treinamento e capacitação (50%) e oferecer oportunidades de crescimento profissional (42,5%). Isso vai de encontro com o que Dutra (2016) enfatiza, que a gestão de carreiras deve estar associada a criação de oportunidades de crescimento contínuo, permitindo que os colaboradores percebam perspectivas de ascensão.

Questionou-se também se os colaboradores têm a intenção de construir uma carreira de longo prazo na empresa atual e constatou-se que 50% demonstram interesse em construir uma carreira de longo prazo na organização, enquanto 35% afirmam que talvez tenham essa intenção. Em contrapartida, 15% declararam não possui nenhum interesse em desenvolver uma trajetória profissional na empresa. Isso reforça a importância de políticas de gestão de carreiras que favorecem o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais.

E por fim, na Figura 8, a seguir, é possível ver o que faria os colaboradores permanecerem na organização.

Figura 8- Sugestões de melhoria



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que a possibilidade de crescimento profissional foi a opção mais apontada pelos colaboradores (80% dos votos), seguida pelo salário melhor, com 67,5% dos votos, e a oferta de benefícios melhores com 47,5% dos votos. Isso indica que tanto fatores relacionados ao desenvolvimento e valorização, quanto aspectos financeiros são determinantes para a permanência dos colaboradores na organização, corroborando com o que os teóricos dizem que oportunidade de crescimento e desenvolvimento contribuem para o engajamento e retenção de talentos e que o

alinhamento entre perspectivas individuais e organizacionais fortalece o vínculo do colaborador com a empresa, reduzindo o turnover e promovendo o desempenho sustentável (Chiavenato, 2020; Dutra, 2016).

74 Para complementar esses dados, como proposto na metodologia, foi realizada uma entrevista com a responsável pelo setor de Recursos Humanos, que atua há 8 (oito) anos na empresa, com o objetivo de compreender como é a gestão de carreiras na organização e analisar as influências do RH na tomada de decisão sobre o tema. Por se tratar de uma empresa de médio porte, a participante é supervisora de 2 setores, o departamento jurídico juntamente com RH, o qual não apresenta uma estrutura formalizada, evidenciando lacunas na gestão de pessoas, Chiavenato (2020), cita que a ausência de uma estrutura clara e estratégica do setor recursos humanos podem comprometer o alinhamento entre os objetivos organizacionais e o desenvolvimento dos colaboradores.

Em relação à carreira, embora não exista um plano formal, a empresa realiza avaliações individuais para promoção e oportunidades de crescimento, considerando competências dos colaboradores e não o tempo de serviço. O desenvolvimento de habilidades é incentivado por meio de treinamento, e custeado parcialmente pela empresa, desde que aplicáveis ao desenvolvimento interno. A identificação de potenciais liderança ocorre com base na avaliação realizada pelos supervisores de cada área.

A deficiência de um plano de carreira estruturado, impacta diretamente na organização, refletida na rotatividade que foi apontada como um desafio. Situações de insatisfação com oportunidades de crescimento são tratadas individualmente, com análise de desempenho que podem resultar em aumentos salariais ou benefícios personalizados, evidenciando a falta de políticas claras e equitativas.

Em relação as percepções dos colaboradores sobre a gestão de carreiras, a entrevistada relatou que os colaboradores expressam suas opiniões aos supervisores, que são repassadas ao setor de Recursos Humanos. Também confirmou que já ocorreu desligamentos por falta de oportunidades de crescimento, e destacou que o principal desejo dos funcionários é reconhecimento profissional.

A organização demonstra ter ciência das necessidades dos colaboradores em relação a um plano de carreiras formal e tem interesse em implementar políticas de gestão de carreiras, embora enfrente obstáculos relacionados a custos e cultura

organizacional. A entrevistada reconhece que a adoção de um plano de carreira formal, alinhados com premiações estruturadas e benefícios voltados a saúde e bem-estar poderiam gerar positivos significativos, tais iniciativas atenderiam as expectativas dos colaboradores, sobretudo no que se refere ao reconhecimento e ao desenvolvimento profissional, contribuindo para maior engajamento e retenção de talentos na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em conhecer os impactos de um sistema estruturado de gestão de carreiras na motivação e retenção de colaboradores, além de identificar os principais desafios e benefícios percebidos pelas organizações.

Nesse sentido, os objetivos foram alcançados, pois por meio da pesquisa bibliográfica, e foi possível entender que um programa de gestão de carreiras impacta diretamente no engajamento e a retenção de talentos.

O estudo de caso confirma a teoria sobre a ausência de políticas estruturadas de carreira impactar negativamente a motivação, o engajamento e a intenção de permanência dos participantes. Os dados apontam que as formas mais eficazes de valorizar e reter colaboradores são recompensar o alto desempenho, oferecer mais treinamentos, oportunidades de crescimento e salários melhores.

A entrevista com a responsável pelo RH validou essas percepções, apontando ausências na gestão de pessoas, e fortalecendo a necessidade de ações formais que estimulem o desenvolvimento e a retenção de talentos. Nesse sentido, um dos desafios identificados foi a falta de um plano de carreira formal devido a recursos financeiros escassos, cultura organizacional e falhas na comunicação interna sobre as oportunidades de crescimento.

Cabe destacar que a presente pesquisa apresentou algumas limitações, como o fato de ter sido realizado com amostra restrita, cujos resultados só podem ser compreendidos no contexto da empresa pesquisada e limitando a generalização dos resultados. A coleta por questionário pode ter influenciado a sinceridade das respostas, e a entrevista foi realizada apenas com a responsável pelo RH, restringindo a visão qualitativa a uma única perspectiva. Apesar disso, os dados forneceram informações relevantes para compreender se a gestão de carreiras pode trazer benefícios às pessoas e às organizações, gerando motivação e retenção de talentos.

Sugere-se que estudos futuros ampliem a amostra para incluir diferentes empresas de médio porte, o que possibilitará comparações setoriais e uma maior generalização dos resultados obtidos. É importante, também, que se incluam as percepções de gestores e líderes para complementar a visão qualitativa sobre o tema. Outra linha de pesquisa é analisar o impacto de políticas formais de carreira e reconhecimento sobre indicadores concretos de desempenho, engajamento e retenção de talentos. Por fim, a realização de estudos prolongados poderá acompanhar a evolução da implementação de planos de carreira e seu efeito na motivação e satisfação dos colaboradores ao longo do tempo.

Por fim, o estudo contribuiu para se identificar que as pessoas consideram importante que a empresa ofereça um plano de carreira formal e que essa prática afeta diretamente sua intenção de permanecer ou não na empresa, impactando na motivação e na rotatividade e conseqüentemente nos resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 7. ed. São Paulo: Gen. Atlas, 2018.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5a. ed. Rio de Janeiro: Gen. Atlas, 2020.

COSTA, Silas D. M.; PAIVA, Kely C. M. de; RODRIGUES, Andrea L. Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 4, p. 470-482, ago. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/qkKZxZj9YBDN7Pfk5q8XRk/?lang=pt> . Acesso em: 23 set.2025.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea: uma proposta baseada em competências**. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

FERREIRA, Thamyres Ruiz; SILVA, João; CAMPOS, Maria. **Gestão de carreiras e retenção de talentos: estratégias organizacionais para engajamento e desenvolvimento profissional**. São Paulo: Atlas, 2023.

FERREIRA, Thamyres Ruiz; SUZUKI, Natália Namie Komesso; OLIVEIRA, Daysa Andrade. **Atração e retenção de talentos: um estudo sobre as principais práticas**

adotadas pelas organizações. **ETIC – Encontro de Iniciação Científica**. 2018. Disponível em: <https://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/7292>. Acesso em: 14 set. 2025.

FREITAS, Lori Ane Vargas de; CHARÃO-BRITO, Lucas. Engajamento no Trabalho: Um Estudo em Profissionais Multidisciplinares de Saúde em um Município da Região Sul. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. 2017. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/5390>. Acesso em: 23 set. 2025.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreira**. São Paulo: Cengage, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, C. A. Antecedentes do engajamento no trabalho: um estudo no contexto organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 19, n. 65, p. 1-20, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/gFx4kHKPK9HBNVBMN4ZVW8K/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 23 set. 2025.

OLIVEIRA, Simara, M. P. de. **A importância da ferramenta de plano de carreira para as empresas de pequeno e médio porte**. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade de Caixas do Sul. 2021. Disponível em: https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/9885/TCC%20Simara%20M%20zzomo%20Peruzzo%20de%20Oliveira.pdf?sequence=1&utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 16 set. 2025.

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engajamento no trabalho: uma discussão teórica. **Revista de Psicologia**. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/fractal/a/cYNHx7yhJWhPGGfqGrQD4NQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 out. 2025.

REIS, William H. dos; ROCCO, Diogo; GONÇALES, Nágila G. S. V. Engajamento no trabalho: um estudo com graduandos. **Revista de Administração da UEG**. 2025. Disponível em: https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/15021. Acesso em: 2 out. 2025.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600–619, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/275714108_Antecedents_and_Consequences_of_Employee_Engagement Acesso em: 23 set. 2025.

SEWAYBRICKER, L. E. Carreira sem Fronteiras: Limite e Aplicabilidade de uma Teoria Contemporânea. **Psicologia: Ciência e Profissão**, São Paulo, jul./set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/WNCB3DDvLjYpbTFZyyM6QbS/>. Acesso em: 23 set. 2025.

SILVA, A. D. S.; PASCHOAL, T.; COELHO JÚNIOR, J. F. Engajamento no trabalho e identificação com o propósito organizacional: Um estudo no Senado Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 22, e92710, 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/379316433>. Acesso em: 25 set. 2025.

SILVA, L. G. Análise das estratégias de retenção de talentos nas organizações brasileiras. **Revista Recima21**, 2025. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/6144>. Acesso em: 30 set. 2025.

SOUZA, Rosemari de Melo. **Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos**. Monografia (Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências) – Centro Universitário Filadélfia, Londrina, 2011. Disponível em: <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf>. Acesso em 23 set. 2025.

TEIXEIRA, P. M. R. Engajamento no trabalho: Um construto de múltiplas abordagens. **Revista Gestão & Desenvolvimento**, v. 22, n. 1, p. 66-80, 2025. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/download/3871/3452/11859>. Acesso em: 25 set. 2025.