

A importância do desenvolvimento do plano de carreira em uma contabilidade de Curitiba/PR

The Importance of Developing a Career Plan at an Accounting Firm in Curitiba, PR

La importancia de desarrollar un plan de carrera en una firma de contabilidad en Curitiba, PR

DOI: 10.55905/contabv10n1-002

Recebido: 10/07/2026

Aceito: 31/07/2026

Eloisa Cavalim Leal¹, Marcelo Rogério Zitta²

RESUMO

Este estudo tem com objetivo avaliar a importância do desenvolvimento do plano de carreira como ferramenta estratégica para a redução da rotatividade e aumento da retenção de talentos em uma contabilidade localizada em Curitiba/PR. A metodologia adotada se baseia em um estudo de caso, através de abordagem quantitativa e qualitativa, na etapa quantitativa foi realizada uma análise de indicadores históricos de rotatividade referente aos períodos anteriores e posteriores à implementação do plano de carreira, possibilitando identificar a variação do indicador ao longo do tempo, e na etapa qualitativa aplicou-se um questionário junto aos colaboradores da empresa para compreender as percepções sobre motivação, perspectiva de crescimento e clareza nas oportunidades internas. Foram utilizados referenciais teóricos abrangentes, como os modelos de estrutura organizacional, gestão de carreira, desenvolvimento profissional e retenção de talentos, destacando a relevância dessas práticas para o fortalecimento do capital humano. As conclusões demonstram que, após a implementação do plano de carreira em 2024, o indicador de rotatividade apresentou uma tendência de redução e maior estabilidade, evidenciando a eficácia da ferramenta como estratégia na gestão de pessoas, contribuindo para a retenção, motivação e competitividade organizacional, além de apoiar o crescimento sustentável da empresa.

Palavras-chave: retenção, rotatividade, contabilidade.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the importance of developing a career plan as a strategic tool for reducing turnover and increasing talent retention in an accounting firm located in Curitiba/PR, Brazil. The methodology adopted is based on a case study, using a quantitative and qualitative approach. The quantitative stage involved analyzing historical turnover indicators for the periods before and after the implementation of the career plan, allowing the identification of the indicator's variation over time. The qualitative stage

¹ Graduada em Administração Centro Universitário - Santa Cruz (UNISANTACRUZ), Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: eloisacleal@gmail.com

² Prof. Me. Marcelo Rogério Zitta, Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: marcelo.zitta@gmail.com.br

involved administering a questionnaire to company employees to understand their perceptions of motivation, growth prospects, and clarity regarding internal opportunities. Comprehensive theoretical frameworks were used, such as organizational structure models, career management, professional development, and talent retention, highlighting the relevance of these practices for strengthening human capital. The conclusions demonstrate that, after the implementation of the career plan in 2024, the turnover indicator showed a downward trend and greater stability, demonstrating the effectiveness of the tool as a people management strategy, contributing to retention, motivation, and organizational competitiveness, as well as supporting the company's sustainable growth.

Keywords: retention, turnover, accounting.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo evaluar la importancia de desarrollar un plan de carrera como herramienta estratégica para reducir la rotación y aumentar la retención de talento en una firma contable ubicada en Curitiba, Paraná. La metodología empleada es un estudio de caso que utiliza enfoques tanto cuantitativos como cualitativos; la fase cuantitativa consistió en analizar indicadores históricos de rotación de periodos anteriores y posteriores a la implementación del plan de carrera para identificar cambios a lo largo del tiempo, mientras que la fase cualitativa implicó la aplicación de un cuestionario a los empleados para conocer sus percepciones sobre la motivación, las perspectivas de crecimiento y la claridad de las oportunidades internas. Se utilizaron marcos teóricos integrales que abarcan modelos de estructura organizacional, gestión de carreras, desarrollo profesional y retención de talento para resaltar la relevancia de estas prácticas en el fortalecimiento del capital humano. Los resultados demuestran que, tras la implementación del plan de carrera en 2024, la tasa de rotación mostró una tendencia a la baja y una mayor estabilidad. Esto pone de manifiesto la eficacia de la herramienta como estrategia de gestión de recursos humanos, contribuyendo a la retención, la motivación y la competitividad organizacional, al tiempo que respalda el crecimiento sostenible de la empresa.

Palabras clave: retención, rotación, contabilidad.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho brasileiro vem apresentando dados cada vez mais preocupantes com relação à alta rotatividade dos colaboradores nas empresas, muitos dos desligamentos estão ligados não somente à remuneração ofertada, mas também ao clima organizacional, bem como à perspectiva de crescimento de carreira dentro das organizações.

Segundo Robert Ralf (2024) o Instituto de Confiança Robert Ralf realizou um estudo com base nos dados do CAGED de 2023, as saídas voluntárias de profissionais

qualificados com mais de 25 anos e com formação superior completa foi de 39%, e de acordo com os dados da pesquisa realizada, 41% das empresas experimentaram um *turnover*³ voluntário de menos de 5% no período, cerca de 25% das empresas tiveram taxas entre 5% e 10%, e 23% tiveram um volume superior a 10%, os 11% restantes das empresas da pesquisa não souberam informar os dados.

Neste estudo do Instituto, foram realizadas entrevistas com 387 recrutadores para elaboração da 26ª Edição do Instituto de Confiança Robert Ralf, e de acordo com estes recrutadores, as três principais ações para desenvolver um *turnover* saudável são: implementação de programas de desenvolvimento de carreira, melhora nas condições de trabalho e no ambiente organizacional, e oferta de benefícios mais atrativos aos colaboradores.

Conforme Ribeiro (2018) um dos papéis da área de Recursos Humanos é reter talentos para a empresa, e com isso faz-se necessário manter programas para captação de pessoas com alto potencial com condições de crescimento dentro da organização, pois perder pessoas de alto rendimento pode ser muito prejudicial, causando impacto negativo internamente.

O plano de carreira traz benefícios não somente à organização com a redução do índice de *turnover*, a estruturação de um bom plano de carreira também faz com que o empregado sinta que a organização está preocupada com ele, desenvolvendo assim, o sentimento de pertencimento observando as suas competências técnicas e comportamentais, bem como suas necessidades de treinamento e desenvolvimento, avaliações de desempenho internas e com *feedback* contínuo focando em sua sucessão dentro da empresa. Todas as ações realizadas internamente focadas no plano de carreira farão com que os colaboradores reduzam o interesse em sair da empresa e consequentemente, haja redução no índice de *turnover*.

O objetivo geral deste trabalho é: Demonstrar a importância do desenvolvimento do plano de carreira nas organizações, com base na análise comparativa de resultados dos indicadores de uma empresa do ramo da contabilidade em Curitiba/PR.

Tem-se como objetivos específicos deste artigo:

- a) Analisar os indicadores históricos de rotatividade;
- b) Identificar qual o modelo de plano de carreira utilizado atualmente.

³ Turnover: Indicador que mensura a quantidade de funcionários que deixam a empresa durante determinado período

c) Analisar os resultados depois da implementação do plano de carreira na organização objetivo do estudo.

d) Identificar as melhorias que podem ser aplicadas no plano de carreira atual para aumentar a retenção e reduzir a rotatividade das pessoas no contexto empresarial.

Neste contexto, propõe-se como questão central, para o presente artigo:

O plano de carreira pode contribuir com o aumento na retenção de talentos e redução do índice de rotatividade?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TURNOVER – ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Turnover ou Rotatividade de pessoal é um indicador de desempenho muito importante para a área de Recursos Humanos, tem como finalidade quantificar a eficiência dos processos de R&S (Recrutamento e Seleção) e T&D (Treinamento e Desenvolvimento) das organizações com base no percentual de retenção dos talentos oriundos do mercado de trabalho e dos desligamentos da empresa. Segundo Chiavenato (2021a), turnover ou rotatividade, é um termo utilizado que define a variação dos colaboradores de uma organização e seu ambiente, ou seja, número de pessoas que entram e saem das empresas durante um determinado período. Geralmente apresentada de forma percentual entre as admissões e os desligamentos com relação a quantidade de empregados média durante um tempo determinado. Comumente são realizadas apurações mensais e/ou anuais, permitindo assim a comparação dos resultados apresentados e baseando tomadas de decisão estratégicas das organizações.

O indicador de turnover ou rotatividade pode ser calculado de diversas formas, de acordo com cada uma das necessidades de análise. Segundo Chiavenato de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos RH disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo e em termos rotatividade de pessoal e a fórmula mais comum utilizada é a padrão, descrita na Figura 1.

Figura 1: Fórmula padrão para o cálculo de turnover.

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Fonte: Chiavenato e Sousa, 2025, p.127.

Este indicador pode ser utilizado com foco específico em um único departamento ou na totalidade da organização, trazendo à alta cúpula dados que impactam diretamente a empresa e identificando potenciais ineficiências de determinado departamento, gestão ou do processo de recrutamento e seleção. Tal como destaca Oliveira, Oliveira, Sawitzki, *et al*:

Refere-se à rotatividade de pessoal, baseada no volume de entrada e saída de funcionários durante certo período, em termos percentuais. Quando as empresas quiserem medir a eficiência na retenção de pessoas, por estar em fase de expansão, por exemplo, é recomendado utilizar a fórmula considerando apenas os desligados. [...] Quando bem trabalhado, o turnover pode indicar elementos importantes para a empresa, como: qualidade do processo de recrutamento e seleção; qualidade do onboarding, que é o processo de admissão de um funcionário; capacidade de retenção de talentos da empresa (Oliveira, Oliveira, Sawitzki, *et al*, 2018, p 220.)

As causas para um alto índice de turnover podem ter diversas interferências, onde afetam diretamente na satisfação do funcionário para com a organização e consequentemente solicitando seu desligamento, atualmente temos percebido que não somente a remuneração é importante para as pessoas, mas sim um ambiente confortável físico e mentalmente. Tal como descreve Chiavenato:

A decisão de desligar-se depende de duas percepções: o nível de insatisfação do colaborador com o trabalho e o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. O colaborador pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos, mas precisa perceber oportunidades no mercado. É preciso evitar a coligação dessas duas percepções, por meio da criação do melhor lugar para se trabalhar (Chiavenato, 2020, p.84).

Índice de *Turnover* fora de controle não gera apenas retrabalho para a equipe de recrutamento e seleção, mas principalmente pode comprometer a produtividade e eficiência da organização, a perda de talentos leva consigo o conhecimento prático de como o processo produtivo funciona, suas falhas mais comuns e as possibilidades estratégicas de desenvolvimento, melhorias e crescimento do processo produtivo, tal como aponta Gil:

À medida que se reconheça ser o principal capital da empresa o intelectual, é razoável admitir que ela estará cada vez mais sujeita a perder seus empregados para outras empresas. [...] A evasão de talentos pode afetar negativamente os

processos de inovação e provocar atrasos no lançamento de novos produtos. [...] Fica claro, porém, que a evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos. Será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal. (Gil, 2016, p.48)

O índice de Turnover não trata apenas de pedidos de desligamento por parte do empregado, a opção de desligamento de colaboradores de forma estratégica pela empresa é essencial para uma rotatividade saudável, como forma de alinhar as expectativas da equipe com as da organização, visando o crescimento organizacional. Sendo assim, existem diferentes tipos de Turnover, Chiavenato (2020) traz os principais: Desligamento por iniciativa do colaborador, que ocorre quando o colaborador decide por razões pessoais ou profissionais sair da organização; e o desligamento por parte da empresa, que é quando a empresa decide desligar o colaborador para substituição por outro que atenda às suas necessidades ou para reduzir o seu quadro ou custo de funcionários. Assim como, complementa Ribeiro:

A demissão pode ocorrer por muitos motivos por parte da empresa: as vendas ou produção tiveram queda expressiva, deixando funcionários ociosos; o desempenho do funcionário foi considerado insuficiente; o funcionário cometeu falta grave ou tomou atitudes que a empresa considerou inadequadas; [...]. As razões são muitas, e o fato é que um dia o funcionário será comunicado que será demitido. [...] A saída do emprego também pode ocorrer por motivação do próprio funcionário: quer tentar outra coisa, quer se mudar para o interior, deseja ser empresário, está esgotado do tipo de trabalho, precisa de dinheiro e provoca a demissão, quer se aposentar, a empresa é muito longe, é muito perigosa, é muito irregular para pagar, não cumpre as leis, o trabalho está provocando danos à saúde — os motivos aqui também são muitos. (Ribeiro, 2018, p.197)

Como pode-se observar, o resultado ideal é um índice controlado, saudável e sustentável, muitas vezes mudanças nas equipes são necessárias para poder alcançar objetivos estratégicos, como estratégias de alto rendimento e produtividade seja para melhora na qualidade do produto ou serviço, aumento na competitividade no mercado, aumento na eficiência dos processos e consequentemente nos lucros da organização. Porém, para esta tomada de decisão, é necessário um estudo minucioso para calcular o impacto produtivo, impacto de conhecimento e o impacto financeiro, visto que o custo de *turnover* se não bem controlado, pode trazer prejuízos para a organização. Infelizmente muitas empresas não possuem este entendimento sobre o impacto de um desligamento precipitado e/ou sem o planejamento necessário, muitas delas ainda tem o pensamento

que o custo de um desligamento está diretamente relacionado apenas às verbas rescisórias e esquecem do tempo, esforço e HH (hora homem) necessário para a reposição do profissional, e muitos destes custos passam despercebidos por não serem mapeados de forma correta. Como pode-se observar no Quadro 1 está disposta uma tabela reescrita de Chiavenato (2020), que descreve as atividades relacionadas para a reposição de pessoas nas empresas.

Quadro 1: Custos de reposição de colaboradores em função de rotatividade

Custos de Recrutamento	Custos de Seleção	Custos de Treinamento	Custos de desligamento
• Processamento da requisição de empregado • Propaganda • Visitas a escolas • Atendimento aos candidatos • Tempo dos recrutadores • Pesquisas de mercado • Formulários e custo do processamento	• Entrevistas de seleção • Aplicação e aferição de provas de conhecimento • Aplicação e aferição de testes • Tempo dos selecionadores • Checagem de referência • Exames médicos e laboratoriais	• Programas de integração • Orientação • Custos diretos de treinamento • Tempo dos instrutores • Baixa produtividade durante o treinamento	• Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS, etc..) • Pagamento de benefícios • Entrevista de desligamento • Custos do <i>outplacement</i> • Cargo vago até a substituição

Fonte: Chiavenato (2020, p.85)

Muitas vezes, o impacto na ausência deste conhecimento faz com que determinada posição possa ficar vaga por tempo excessivo, causando principalmente atrasos nos processos da empresa e sobrecarregando o restante da equipe causando baixa na produtividade, eficiência e qualidade.

2.2 PLANO DE CARREIRA

Plano de carreira é uma ferramenta ou conjunto de etapas que tem como objetivo descrever a etapa do plano de desenvolvimento de cargos e salários do funcionário dentro das empresas. Tem como objetivo atender tanto às necessidades da organização voltada a sustentabilidade do negócio, como as necessidades de planejado, estruturado, sustentado e sequencial de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das O plano de carreira está sempre relacionado ao

objetivo estratégico organizacional, onde o seu organograma interno precisa estar muito bem estabelecido e pensado de uma maneira sustentável, trazendo consigo a possibilidade de flexibilização dos conhecimentos para que a sucessão dos colaboradores aconteça com foco em desenvolvimento e valorização das pessoas, conforme evidencia Dutra:

Um sistema de gestão de carreiras é sempre pensado para atender às necessidades percebidas pela organização e pelas pessoas que com ela mantêm uma relação de trabalho. A concepção de sistemas dessa natureza e sua posterior implantação representam uma proposta de transformação por abranger, como vimos, critérios de valorização das pessoas, posicionamento na estrutura de poder, padrões de mobilidade entre trajetórias de carreiras e dentro das carreiras e acesso a condições concretas de desenvolvimento e reconhecimento profissional. (Dutra,2017, p.128)

Um plano de carreira bem estruturado é uma das ferramentas principais para a redução dos índices de turnover, pois se o funcionário sente que está sendo observado com foco em seu desenvolvimento dentro da organização, a tendência do pedido de desligamento é reduzida.

O desenvolvimento dos colaboradores está diretamente ligado ao desenvolvimento e crescimento organizacional, visto que as pessoas são as responsáveis para com o funcionamento, organização e crescimento das empresas, como descreve Oliveira:

O processo de desenvolvimento humano está localizado no processo de desenvolver as pessoas. Esse processo também é o responsável pelo desenvolvimento da organização como um todo, pois é única e exclusivamente através das pessoas que as empresas podem alcançar seus objetivos e se manter em plena competitividade no mercado globalizado. (Oliveira, 2017, p.160)

Desta forma pode-se entender que, para que a organização consiga alcançar seus objetivos estratégicos, a retenção dos colaboradores é essencial para que este conhecimento não se perca e que o crescimento da organização ocorra de uma forma saudável.

O plano de carreira não possui um formato único e específico, cada empresa trabalha de forma individual podendo variar e ser adaptado conforme o formato de cada organização, alinhado sempre ao desenvolvimento organizacional. Cada um dos seus formatos tem como objetivo principal estabelecer a trajetória do colaborador dentro da empresa e a maneira de como o profissional desenvolvido sobe aos cargos mais estratégicos, e consequentemente participa cada vez menos da parte operacional, focando

mais na gestão do seu time e desenvolvendo uma equipe cada vez mais forte e consolidada, voltada sempre ao planejamento estratégico da organização.

A seguir veremos sob o entendimento de Kazuaki que cada plano de carreira tem um formato e que funcionam comumente em alguns tipos de organizações. Segundo Kuazaqui (2015), de acordo com o novo modelo de estrutura organizacional das empresas no formato contemporâneo, houve uma redução dos níveis operacionais, distribuindo as funções e responsabilidades para o nível tático. Os modelos de carreira auxiliam a compreendermos a mobilidade profissional que pode ocorrer no período de utilidade profissional na organização. Em resumo, existem três formas de planos de carreira: Em linha vertical, onde determina o crescimento em uma única direção geralmente crescendo na estrutura da empresa a partir dos níveis de cargos superiores; Em rede, onde existem várias possibilidades dentro da empresa, e geralmente viabiliza muito a possibilidade de uma flexibilidade em empresas que tenham a possibilidade de multifuncionalidade; e o modelo em Y que requer desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores nas atividades que são responsáveis e que possuam um perfil mais generalista e orgânico com a empresa.

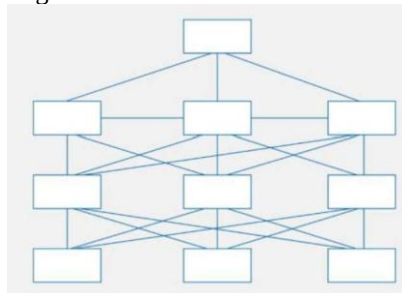
Na sequência estão dispostas 3 figuras onde cada uma delas demonstra um tipo de modelo de carreira: Figura 1 demonstra a carreira em linha vertical, figura 2 demonstra a carreira em rede e a figura 3 demonstra a carreira em Y.

Figura 1: Modelo de carreira em linha vertical



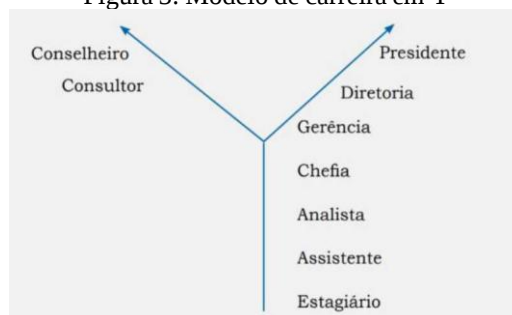
Fonte: Kuazaqui, 2015, p.34.

Figura 2: Modelo de carreira em rede



Fonte: Kuazaqui, 2015, p.34.

Figura 3: Modelo de carreira em Y



Fonte: Kuazaqui, 2015, p.35.

Pode-se compreender que o modelo em linha vertical traz consigo um formato mais padronizado, com uma única direção, o lado negativo deste formato é que infelizmente impossibilita a pluralidade dos colaboradores, ou seja, se um colaborador não possui interesse ou até mesmo intenção de assumir uma posição de gestão, o mesmo fica limitado. Já o formato em rede, traz como fator principal o desenvolvimento de conhecimentos variados para aquele colaborador, onde para que a promoção ocorra, o mesmo deve ter o conhecimento de todo o processo e também atuado em todos os processos trazendo como finalidade a flexibilidade e com várias possibilidades de atuação, e o modelo em Y retrata o modelo de plano de carreira mais generalista, dando a possibilidade do colaborador se tornar um especialista da área dominando o conhecimento técnico, porém sem o perfil de gestão, e o lado de gestor, levando o colaborador a trabalhar com a gestão de níveis mais estratégicos como na posição de Gerência e Diretoria por exemplo.

2.3 ATRAÇÃO, RETENÇÃO DE TALENTOS E ROT

Atração e retenção de talentos são fatores cruciais para o desenvolvimento e crescimento da organização, utilizando as pessoas como ferramenta para este objetivo.

Atração é voltada a visão dos candidatos do mercado de trabalho para com a empresa e a retenção é focada na permanência do colaborador na organização. capacidade da organização em atrair pessoas para efetuar os trabalhos Assim como a retenção anda em paralelo à motivação do funcionário, o processo de desenvolvimento de carreira dentro da organização é uma das estratégias principais para que o colaborador sinta-se valorizado e reconhecido, como descreve Knapik:

Uma empresa que se preocupa com a retenção e motivação de suas equipes de trabalho precisa ter um bom plano de sucessão e ter a cultura de para as quais possa ser remanejada ou promovida. Assim, um colaborador pode não ser promovido, mas remanejado para outro departamento que lhe ofereça novos desafios e chances de desenvolver-se profissionalmente. (Knapik, 2012, p.249)

Trazer o sentimento de pertencimento aos colaboradores é fator crucial para a continuidade do negócio instigando a melhoria e otimização dos processos produtivos, focando no desenvolvimento organizacional, fazendo com que a remuneração se torne consequência do ambiente e da entrega profissional.

Atração e retenção são processos que andam em paralelo, a análise interna organizacional se faz necessária para que seja possível identificar as necessidades de atração de talentos do mercado seja em oportunidades de aumento de efetivo ou substituições de profissionais, já a retenção trabalha para que o desligamento de forma voluntária ocorra com menor frequência e tenha o menor impacto possível na organização, assim como aponta Chiavenato (2021a) as pesquisas internas é uma avaliação das necessidades da empresa em relação às suas necessidades de recursos humanos no curto, médio e longo prazo, analisando as oportunidades como substituições de colaboradores e quais os planos de crescimento e desenvolvimento, o que afeta e muito a área.

A preocupação com a retenção dos talentos é um fator importante para o crescimento do negócio, a partir disto é necessária a elaboração de estratégias e mapeamento do investimento que será aplicado no desenvolvimento destes colaboradores. Ao se referir a investimento, é necessário entender o retorno que este investimento trará ao negócio, por isto realizamos o cálculo de ROT (Retorno sobre o Talento), conforme demonstra Chowdhury:

Durante décadas, as empresas usaram indicadores métricos essenciais, como ROI (retorno sobre investimento) e ROA (retorno sobre ativos), para

determinar valor. Mas, no futuro, mais empresas utilizarão a medida ROT. [...] Para calculá-lo, simplesmente divide-se um valor referente ao conhecimento gerado e aplicado pelo seu investimento no Talento. (Chowdhury, 2003, p.132).

Figura 4: Cálculo ROT(Retorno sobre o Talento)

$$ROT = \frac{\text{Conhecimento Gerado e Aplicado}}{\text{Investimento no Talento}}$$

Fonte: Chowdhury, 2003, p.132.

Como foco em desenvolver talentos, Chowdhury (2003) traz o conceito ROT com foco na mensuração de impacto de investimento nas pessoas sobre os resultados das organizações, ele acredita que as pessoas são um dos principais ativos de uma empresa e assim como qualquer outro tipo de investimento, deve trazer retorno tangível e sustentável. Desta forma, para que possamos calcular o aumento nos lucros após o investimento tendo como base, por exemplo: % de aumento de produtividade e/ou % de redução de retrabalhos.

O valor ou percentual ideal de investimento varia de empresa para empresa, dependendo da realidade de cada organização e da necessidade identificada em cada uma delas. De acordo com o Panorama do Treinamento no Brasil 2023/2024 (2024) em 2023, houve um aumento de 6% no investimento em treinamento por colaborador em comparação com os anos anteriores e traz o percentual de investimento em capacitação e treinamento de 2,11% em cima da folha de pagamento, das 497 empresas brasileiras participantes da pesquisa, já segundo o Panorama do Treinamento no Brasil 2024/2025 (2025) diz que o percentual de investimento em treinamento subiu para 14% por colaborador, sobre a folha de pagamento foi de 1,84%, tendo como reflexo um investimento por colaborador de R\$ 1.222,00.

Desta forma é possível compreender a importância de valorizarmos e investirmos na gestão de pessoas dentro do cenário de cada empresa, com foco em seus objetivos estratégicos e utilizar o plano de carreira como uma das ferramentas para o desenvolvimento organizacional sustentável.

2.4 RELAÇÃO ENTRE TALENTOS E PLANO DE CARREIRA

Talentos podem ser pessoas que já estejam dentro da organização por determinado período ou são recrutadas externamente, porém ambos tem um foco em comum, trazer

possibilidades, melhorias e/ou otimização dos processos organizacionais. Como sabe-se, o mercado de trabalho é incerto e com isso faz com que a retenção dos talentos seja cada vez mais competitiva entre as empresas, por isto é de suma importância realizarmos com frequência uma avaliação de desempenho interna, até mesmo para avaliarmos se o candidato recrutado é de fato um talento ou se foi uma contratação equivocada. A possibilidade de crescimento profissional com cargos e salários dentro da organização é uma das estratégias mais utilizadas, visto que se o ambiente está favorável ao colaborador e o mesmo está sendo reconhecido, é reduzida a necessidade de buscar oportunidades melhores no mercado de trabalho, conforme destaca Kuazaqui:

Esses profissionais tem um ciclo de vida na empresa, bem como de carreira individual, o que leva a empresa em se preocupar com a gestão de seu público interno. Essa gestão leva em consideração, entre outros fatores, a sucessão de profissionais, o que garantirá que empresa continue a ter a estrutura ideal para atingir seus objetivos estratégicos. Além de premiar seus colaboradores internos a partir da avaliação de desempenho, as companhias devem promover ações motivacionais (Kuazaqui, 2015, p. 147).

Para que um plano de carreira possa acontecer da maneira mais assertiva e justa possível, são necessárias implementações de requisitos para que as promoções aconteçam. O desenvolvimento pessoal pode sim ocorrer mediante intenção do colaborador em buscar conhecimentos fora da organização, mas é evidente a necessidade da disposição de treinamentos sejam eles de competências técnicas e/ou comportamentais pela própria organização, como expõe Chiavenato (2021b) as tendências dos processos de desenvolvimento de pessoas transformando elas em talentos nas empresas são determinadas pelas macrotendências genéricas da gestão humana, com isto, está cada vez mais evidente que a área de treinamento e desenvolvimento das organizações cada vez mais tem-se integrado aos negócios das organizações, ao planejamento estratégico, a eficiência de qualidade e produtividade e acima de tudo com relação a competitividade e a sustentabilidade organizacional, que é um ambiente com mudanças frequentes e repentinas, se transformando com cada vez mais intensidade. Os empregados estão cada vez mais em busca de capacitação e os gestores das empresas têm assumido gradativamente a responsabilidade pelo acréscimo de valor aos colaboradores e seus times.

2.5 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As estratégias de gestão de pessoas sempre são elaboradas de acordo com as metas e o objetivo da organização, muitas das vezes as alterações são necessárias a partir da percepção através das metas ou acontecimentos ruins dentro da empresa que demonstram como o planejamento pode não estar sendo seguido à risca e consequentemente não chegará ao resultado esperado.

Na intensa necessidade de desenvolver os talentos potenciais da empresa, uma ferramenta interessante a se pensar é o *Job Rotation*⁴, muito utilizado com dois objetivos, o primeiro de eles flexibilizam a mão de obra visto o desequilíbrio na oferta e demanda do mercado e o segundo desenvolver o conhecimento macro dos colaboradores, potencializando cada vez mais o crescimento do conhecimento e do plano de carreira, como descreve Mascarenhas:

Os programas de desenvolvimento, as políticas de movimentação horizontal de funcionários (job rotation) e a formação de grupos de trabalho viabilizam a aquisição de novos conhecimentos e capacidades, promovendo também a construção de redes de relacionamentos e capital social. (Mascarenhas, 2013, p.145).

Obviamente, todo o desenvolvimento trabalha com a contrapartida, e infelizmente podem ocorrer desligamentos em massa para uma reestruturação em determinado departamento e/ou organização como um todo. Desta forma, coloca Dutra (2016) que a movimentação de pessoas dentro da organização pode ocorrer de acordo com cinco categorias: Captação, como o processo de atração e seleção de talentos do mercado de trabalho; Internalização, que envolve as ações que facilitam a integração do colaborador na organização como socialização com a cultura, condições que possibilitam o colaborador assumir suas atribuições e responsabilidades, bem como o suporte necessário para a integração; Transferência: mudança de local e/ou de atividades no trabalho; Expatriação, quando a pessoa por tempo determinado ou indeterminado precisa trabalhar de fora do país; e Recolocação: que podem ocorrer por decisão da pessoa ou da organização, geralmente quando a pessoa sai definitivamente do mercado de trabalho ou muda de carreira.

⁴ JobRotation: Rodízio de trabalho, capacitando o colaborador em diversos setores, áreas e funções.

Quando é evidenciado a necessidade de um desligamento em massa, é necessário ter muito cuidado para que não gere desconforto ou constrangimento aos colaboradores e também pensar na organização com um planejamento estratégico em paralelo com a área de recrutamento e seleção para que o time não fique desfalcado.

3 METODOLOGIAS

A pesquisa será realizada por meio de abordagem quantitativa e qualitativa, caracterizando-se como um estudo de caso aplicada à empresa Betta5Contabilidade, localizada em Curitiba/PR, que atualmente possui aproximadamente 60 colaboradores ativos. Conforme Yin (2015, p.4) Como mtodo de pesquisa, o estudo de caso usado em muitas situa es, para contribuir ao nosso conhecimento dos fen menos individuais, grupais, organizacionais, sociais, pol ticos e possibilitando analisar tanto os dados de forma objetiva, quanto a percepção dos colaboradores.

A mensuração quantitativa ocorrerá através dos dados históricos já computados pela organização no período de 2021 a 2025, possibilitando a análise do impacto da implementação do plano de carreira através do índice de turnover. Para Agresti e Finlay (2012) a variável quantitativa quando a sua mensuração tem valores numéricos, também considera que estes valores formam uma escala com intervalos iguais.

Já a mensuração qualitativa ocorrerá a partir da aplicação de um formulário on-line (Google Forms), elaborado com perguntas fechadas e abertas destinadas aos colaboradores da organização, garantindo a praticidade e confidencialidade nas respostas. O objetivo é absorver a percepção dos colaboradores sobre a importância do plano de carreira onde também conseguiremos obter sugestões de melhoria. Sob projetada para dizer ao pesquisador como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem

As perguntas qualitativas podem se entendidas como um questionário, de articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião destes sobre os assuntos em entendidas como uma entrevista, conforme descreve Lakatos:

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas, mediante conversação, obtenha informações a respeito de determinado assunto. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados, ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. (Lakatos, 2021, p.225).

Para contextualizar a necessidade da empresa para a criação do plano de cargos e salários e compreender o modelo utilizado, será encaminhado um pequeno questionário à responsável pelo departamento de recursos humanos.

O objetivo central da pesquisa é entender se o plano de carreira influencia a decisão de permanecer na organização e se há outros fatores que impactam nesta decisão. A análise dos indicadores permitirá identificar as razões das saídas voluntárias e a proporção em relação ao total de desligamentos do período analisado.

Enfim, ao confrontar os dados quantitativos com os qualitativos será possível entender o quanto o plano de carreira influencia a retenção de colaboradores nas organizações. Neste processo, os dados primários são essenciais, como descreve Martins e Theophilo (2016, p.85): "São denominados primários os dados colhidos diretamente na fonte." Desta forma compreende-se que os dados primários não possuem interferência de tratativas, reforçando a confiabilidade da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Para uma interpretação completa serão considerados os dados históricos e informações fornecidas pela empresa Betta Contabilidade LTDA e uma pesquisa realizada através do formulário via plataforma Google Forms, que tem como finalidade identificar a percepção dos colaboradores ativos na empresa no mês de setembro de 2025 com relação ao plano de cargos e salários atual. A análise dos dados históricos, possui o objetivo de identificar o impacto da implementação do plano de carreira sob o indicador de rotatividade (*turnover*) semestral da empresa, levando em consideração o período entre o ano de 2021 até Outubro de 2025. A fim de compreender a necessidade da criação do plano de cargos e salários e identificação do modelo de estrutura utilizado pela empresa, foi realizado um questionário via plataforma Google Forms, disponibilizado à Gerente⁵ do escritório, conforme observado no Quadro 2.

⁵ Gerente da empresa Betta Contabilidade LTDA – Responsável pelo departamento de Recursos Humanos, com 8 anos na atuação direta com a área, formada em Administração.

Quadro 2: Questionário Google Forms aplicado a Gerente do escritório

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Em que ano foi implementado o plano de cargos e salários da BETTA CONTABILIDADE?	O Plano de Cargos e Salários foi implementado no ano de 2024, e vem sofrendo atualizações com foco no aprimoramento constante.
2. Porque o plano de cargos e salários foi implementado e qual a sua importância?	Sua intenção principal é como estratégia de retenção de talentos e valorização dos colaboradores que tem um bom desempenho de uma forma profissional.
3. Qual o modelo de plano de carreira é utilizado atualmente?	Modelo em Linha Vertical.
4. Qual a razão do aumento do quadro de funcionários?	Para que não ocorra a perda de qualidade no serviço prestado, o aumento da carteira de clientes trouxe a necessidade de aumento de quadro de funcionários, assim como a reestruturação e substituição de diversos colaboradores do quadro operacional visando alcançar a Alta Performance.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Por meio do Quadro 2, percebe-se a preocupação do escritório com a qualidade do serviço prestado aos clientes, e compreensão da importância da valorização dos colaboradores com o intuito de reter os talentos identificados, utilizando o plano de cargos e salários a partir de 2024 em sua estrutura com o modelo em linha vertical, ilustrado pela Figura 1.

Para calcular indicador de rotatividade, a fórmula utilizada é a padrão, que considera tanto as admissões quanto as demissões de cada período em relação ao efetivo médio. A seguir está a Tabela 2 elaborada que transcreve todo o cálculo e o resultado dos indicadores semestrais. Legenda para análise: "A" (total de admissões no período), "D" (total de demissões no período), "EM" (efetivo médio do período, calculado pela quantidade de ativos no primeiro mês somada a quantidade de ativos no último mês, divididos por dois).

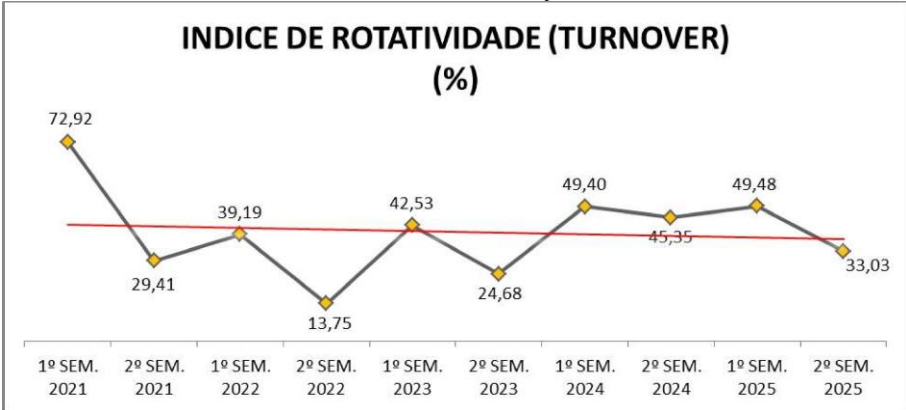
Tabela 1: Índice de Rotatividade semestral – 2021 a 2025.

ANO	PERÍODO	A	D	A+ D	(A+D) / 2	((A+D) / 2) *100	EM	((A+D) / 2) *100) / EM
2021	1º SEMESTRE	23	12	35	17,5	1750	24	72,92
2021	2º SEMESTRE	6	9	15	7,5	750	25,5	29,41
2022	1º SEMESTRE	22	7	29	14,5	1450	37	39,19
2022	2º SEMESTRE	6	5	11	5,5	550	40	13,75
2023	1º SEMESTRE	20	17	37	18,5	1850	43,5	42,53
2023	2º SEMESTRE	6	13	19	9,5	950	38,5	24,68
2024	1º SEMESTRE	25	16	41	20,5	2050	41,5	49,40
2024	2º SEMESTRE	18	21	39	19,5	1950	43	45,35
2025	1º SEMESTRE	28	20	48	24	2400	48,5	49,48
2025	2º SEMESTRE	21	15	36	18	1800	54,5	33,03

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Pode-se observar a partir dos dados coletados e calculados na Tabela 1 que a informação obtida no Quadro 2 se comprova no aumento do dado "efetivo médio" (EM), onde nota-se que o volume de colaboradores mais que dobrou de 2021 para o último semestre de 2025, passando da média de 24 colaboradores no semestre para a média de 54,5 colaboradores no semestre. O aumento do quadro de funcionários interfere diretamente no indicador de rotatividade (turnover), mas a retenção destas contratações é necessária para que o plano de aumento no quadro de funcionários seja possível.

Gráfico 1: Indicador de Turnover semestral da empresa Betta Contabilidade LTDA

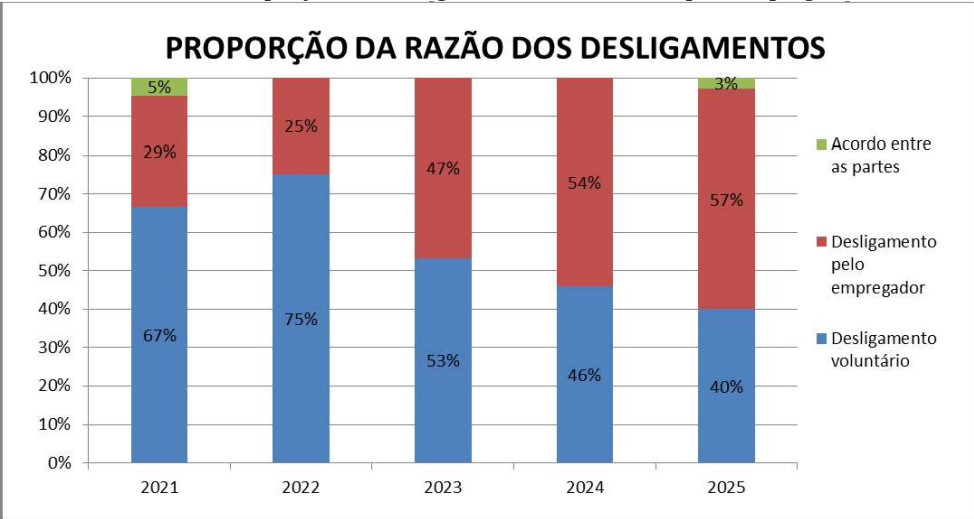


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Conforme o Gráfico 1, percebe-se que dentro do período estudado tiveram variações significativas entre os semestres, onde o maior indicador chegou a 72,92% no primeiro semestre de 2021 e o menor alcançou 13,75% no segundo semestre de 2022. Dentre os anos de 2021,2022 e 2023 é notável que há um desequilíbrio entre os semestres, já nos anos de 2024 e 2025, após a implementação do plano de cargos e salários o indicador vem se estabilizando, e de acordo com a linha de tendência, observa-se uma tendência de redução deste indicador com o passar dos anos.

Para entender se a razão da estabilidade do indicador está relacionada à implementação do plano de cargos e salários, é necessário identificar a quantidade de desligamentos por parte do empregador e dos desligamentos voluntários.

Gráfico 2: Proporção dos desligamentos voluntários e pelo empregador

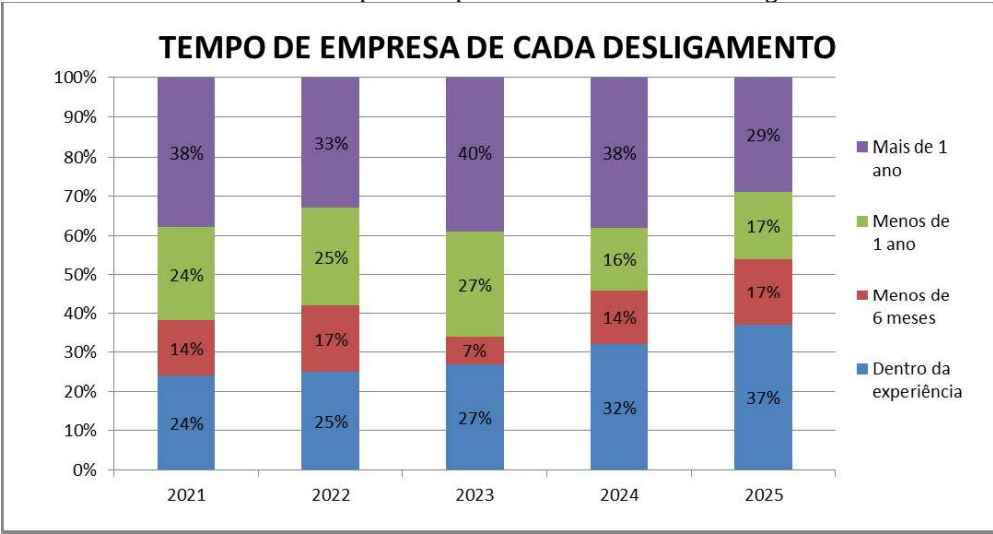


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Por meio dos dados apresentados no Gráfico 2, pode-se observar uma mudança de cenário, onde o maior volume de desligamentos entre os anos de 2021, 2022 e 2023 são dos desligamentos voluntários, já nos anos de 2024 e 2025 o maior volume é com desligamentos por parte do empregador, justificada pela reestruturação da equipe operacional citada no Quadro 2.

Alinhado ao tempo médio de retenção destes talentos, realizou-se uma análise para avaliar a proporção do tempo de empresa que os desligados de cada ano tinham no momento do seu desligamento. Avaliando os colaboradores que estavam no período de experiência, os que possuíam entre 3 e 6 meses, os que possuíam entre 6 meses e 1 ano, e os que tinham mais de um ano de empresa.

Gráfico 3: Análise de tempo de empresa dos colaboradores desligados no ano.

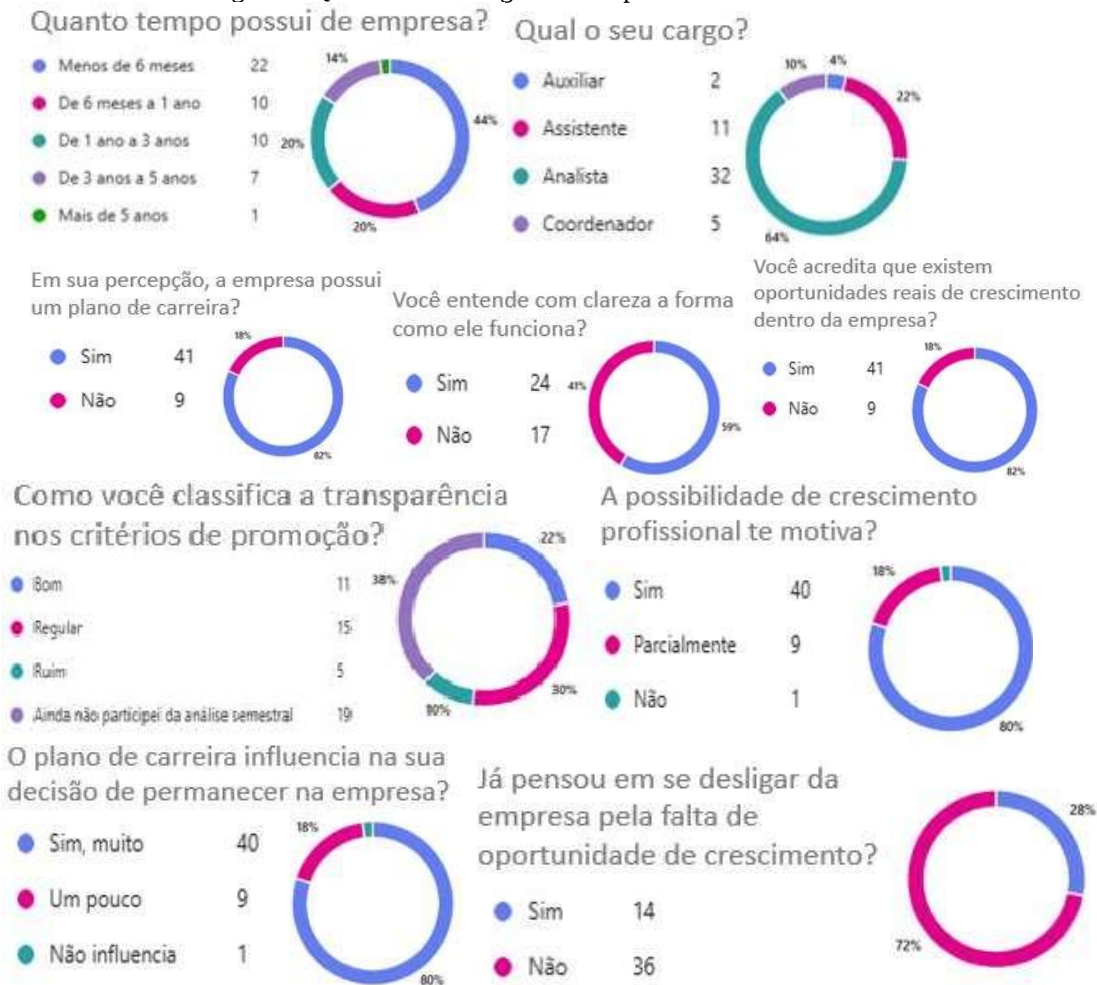


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Conforme os dados demonstrados no Gráfico 3, entre os anos de 2021, 2022, 2023 e 2024, o maior volume de desligamentos foram com colaboradores que possuíam mais de um ano de empresa e em segundo lugar o volume de desligamentos durante o período de experiência. No decorrer dos anos é possível identificar um aumento gradual do percentual de desligamentos durante o período de experiência, isto reforça a informação obtida no Quadro 2, que descreve a necessidade de reestruturação das equipes, por isso que no ano de 2025 o cenário dos principais períodos se invertem, sendo maior volume com o período de experiência como principal fator devido a necessidade de identificação do perfil ideal para cada uma das posições.

Buscando identificar a percepção dos colaboradores ativos no mês de setembro de 2025, realizou-se uma pesquisa para absorver a percepção e opinião com relação ao plano de carreira disponível pela empresa. O questionário foi disponibilizado ao total dos 60 colaboradores, considerando Auxiliares, Assistentes, Analistas e Coordenadores, e houve a participação de 50 colaboradores.

Figura 4: Questionário Google Forms aplicado aos colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Por meio da pesquisa realizada, pode-se observar que a percepção não possui unanimidade, onde 18% dos respondentes da pesquisa relatam que a empresa não possui plano de carreira e dentre os demais 82% que relatam saber da existência do plano 41% não entendem com clareza a forma de como ele funciona. Também foi possível identificar que 80% dos colaboradores compreendem que o plano de carreira os motiva e é notável a necessidade de aumentar a clareza nos processos e nas etapas de crescimento visando o aumento na retenção.

Em 2025 a Betta realizou os seguintes investimentos em seu Capital Humano:

Quadro 3: Investimento de pessoal em 2025.

Foco do investimento	Descrição (Anual)
Bem estar – Objetivo: proporcionar um ambiente agradável e mostrar que a empresa se importa com o colaborador.	2,53% sobre a folha de pagamento anual
Desenvolvimento técnico – Objetivo: investimento em treinamentos e capacitações.	4,86% sobre a folha de pagamento anual

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Para o ano de 2026 a empresa irá investir além do bem-estar e desenvolvimento técnico, incluindo como estratégia de retenção, bonificações financeiras, além da execução efetiva do plano de cargos e salários de acordo com a sua nova estrutura em modelo Y. Atualmente a base orçamentária para 2026 segue estruturada da seguinte forma:

Quadro 4: Orçamento de investimento de pessoal em 2026.

Foco do investimento	Orçamento 2026
Bem estar – Objetivo: proporcionar um ambiente agradável e mostrar que a empresa se importa com o colaborador.	2,42% sobre a folha de pagamento anual
Desenvolvimento técnico – Objetivo: investimento em treinamentos e capacitações.	5,00% sobre a folha de pagamento anual
Bonificações – Objetivo: trazer para os colaboradores um reconhecimento financeiro para cumprimento das suas obrigações, obter maior engajamento e retenção.	7,78% sobre a folha de pagamento anual

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Com base nas informações levantadas e analisadas, pode-se perceber a busca de crescimento profissional dos colaboradores e a necessidade de atendimento desta questão por parte das empresas, e a Betta Contabilidade com a implementação do Plano de Carreira a partir de 2024 vem alcançando resultados positivos como a redução gradual e a estabilização do índice de turnover, além de fortalecer o engajamento e o sentimento de valorização interna. O aumento nos investimentos em bem-estar e desenvolvimento técnico reforça o comprometimento da empresa com a retenção de seus talentos.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada teve como objetivo analisar a importância da implementação e desenvolvimento do plano de carreira na empresa Betta Contabilidade, localizada em Curitiba/PR, buscando entender a influência sobre a redução da rotatividade por meio do índice de turnover e o aumento na retenção dos talentos.

Através dos resultados obtidos, identificou-se que a implementação do plano de carreira contribuiu significativamente para a estabilização e tendência de redução do índice de rotatividade (turnover), respondendo diretamente à questão central da pesquisa: "O plano de carreira pode contribuir com o aumento na retenção de talentos e redução do índice de rotatividade?", visto que, após a implementação desta ferramenta em 2024, os indicadores caíram de 72,92% em 2021 para 33,03% no segundo semestre de 2025, o que evidencia a efetividade da adoção desta estratégia.

As informações obtidas e análises realizadas constataam a influência que a ferramenta teve no aumento da retenção e na redução dos indicadores de rotatividade, entretanto, a análise qualitativa demonstrou que, embora 82% dos colaboradores respondentes da pesquisa tenham ciência da existência do plano de carreira, mais de 50% não compreendem com clareza as etapas e critérios para o seu crescimento profissional. Desta forma, entende-se que, apesar de o plano de carreira estar implementado, existe uma necessidade de melhor comunicação interna, transparência nos critérios de progressão e fortalecimento do sentimento de pertencimento.

É constatado que a Betta identificou estas necessidades, uma vez que a estrutura em Y será o novo modelo de estrutura organizacional em 2026 para que o desenvolvimento de profissionais com diferentes perfis possa ter uma trajetória dentro da organização, assim como uma maior transparência em seus processos e critérios de promoção e avaliação individual.

A participação em eventos relacionados ao tema e ao segmento, tem grande influência na compreensão desta necessidade por parte da diretoria, isto se comprova, pois a estratégia de inclusão das bonificações a partir de 2026 partiu após a participação da diretoria no evento "Ponto fora da curva" que ocorreu nos dias 30 e 31 de outubro de 2025.

Diante dos resultados da pesquisa, recomenda-se que a empresa trabalhe efetivamente no aprimoramento constante da ferramenta do plano de carreira para obter resultados cada vez melhores relacionados a retenção e ao índice de rotatividade, adoção da entrevista e desligamento com os ex colaboradores para que possam agir efetivamente nos pontos de melhoria identificados neste processo, ampliem os programas de treinamento técnico e comportamental para a base operacional e lideranças visto crescimento constante da organização, instituir e transparecer as políticas de reconhecimento financeiro, adotar o modelo de estrutura em Y conforme o previsto em

2026 e revisar, aumentar a participação da diretoria em eventos relacionados ao segmento, estruturar e divulgar de forma clara os critérios e etapas de progressão no plano de carreira.

Por fim, conclui-se que o investimento em planos de carreira é um diferencial competitivo fundamental para a atratividade de talentos do mercado de trabalho e também promove engajamento, aumento de produtividade e crescimento organizacional sustentável.

REFERÊNCIAS

AGRESTI, Alan; FINLAY, Bárbara. *Métodos estatísticos para as ciências sociais. (Métodos de pesquisa)* . 4.ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano* . 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como Aumentar Talentos na Empresa* . 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021b.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa* . 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021a.

CHIAVENATO, Idalberto; CHIAVENATO, Lucas; SOUSA, Aline. *Recursos Humanos*

- *o Capital Humano das Organizações* . 12. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2025

CHOWDHURY, Subir. *A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento*. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pâmela. *Métodos de pesquisa em administração* .

12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

DUTRA, Joel S. *Gestão de Carreiras - A Pessoa, a Organização e as Oportunidades* . 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel S. *Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*, 2ª edição . Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

GIL, Antonio C. *Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos*, 2ª edição . Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

KUAZAQUI, Edmir. *Gestão de Carreira*. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning, 2015.

LAKATOS, Eva M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas, 3ª edição*. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

MASCARENHAS, André O. *Gestão Estratégica de Pessoas - Evolução, Teoria e Crítica*. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Como Elaborar um Plano de Carreira para ser um Profissional bem Sucedido, 3ª edição*. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Luana Y M.; OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; *et al.* *Gestão de pessoas*. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

OLIVEIRA, Luciano O. *Gestão estratégica de recursos humanos*. 2. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

PANORAMA DE TREINAMENTO NO BRASIL, *Pesquisa Panorama de Treinamento no Brasil – Edição 18 (2023/2024)*. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), 2024. Disponível em: https://pesquisatd.com.br/wp-content/uploads/2025/04/Pesquisa_Panorama_do-Treinamento-no-Brasil_ed18.pdf. Acesso em: 9 nov. 2025, 22:17.

PANORAMA DE TREINAMENTO NO BRASIL, *Pesquisa Panorama de Treinamento no Brasil – Edição 19 (2024/2025)*. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), 2025. Disponível em: https://pesquisatd.com.br/wp-content/uploads/2025/04/Pesquisa-Panorama-do-Treinamento-no-Brasil_ed19.pdf. Acesso em: 3 nov. 2025, 23:25.

RIBEIRO, Antônio de L. *Gestão de Pessoas*. 3.ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2018.

RALF Robert. *39% dos desligamentos entre qualificados foram a pedido do colaborador*. Robert Ralf, 2024.

Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/pt/sobre-robert-half/imprensa/39-dos-desligamentos-entre-qualificados-foram-pedido-do-colaborador#:~:text=Volume%20de%20turnover%20em%202023,menos%20de%205%25%20em%202023>. Acesso em: 6 abr. 2025, 22:10.

SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do trabalho científico*. 24. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2017.

YIN, Robert K. *Estudo de caso*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.