

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

KAYLANE KAROLINE ARAUJO SOUZA

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: OBSTÁCULOS PARA OS LÍDERES
PRESTADORES DE SERVIÇOS RETEREM SEUS TALENTOS HUMANOS.**

**MANAUS
2025**

KAYLANE KAROLINE ARAUJO SOUZA

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: OBSTÁCULOS PARA OS LÍDERES
PRESTADORES DE SERVIÇOS RETEREM SEUS TALENTOS HUMANOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Maria Emília Melo da Costa

**MANAUS
2025**

KAYLANE KAROLINE ARAUJO SOUZA

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: OBSTÁCULOS PARA OS LÍDERES
PRESTADORES DE SERVIÇOS RETEREM SEUS TALENTOS HUMANOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 11/12/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Maria Emília Melo da Costa
Orientadora

Prof. Dr. Hilmar Tadeu Chaves - UFAM
Avaliador

Prof. Dr. Manoel Carlos de Oliveira Junior - UFAM
Avaliador

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: OBSTÁCULOS PARA OS LÍDERES PRESTADORES DE SERVIÇOS RETEREM SEUS TALENTOS HUMANOS.

ALUNA: Kaylane Karoline Araujo Souza
Orientadora: Maria Emília Melo da Costa

RESUMO

O estudo teve como objetivo compreender como os obstáculos enfrentados por organizações prestadoras de serviços de Recursos Humanos em Manaus impactam o desenvolvimento dos trabalhadores, tendo a elevada rotatividade de pessoal como uma de suas principais consequências. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e natureza exploratória utilizando entrevistas semiestruturadas com dez profissionais da área de recursos humanos. A análise dos dados, conduzida segundo a técnica de Análise de Conteúdo, evidenciou barreiras estruturais e subjetivas que comprometem o desenvolvimento profissional, tais como falta de treinamento e apoio técnico, ausência de plano de carreira, falhas na comunicação interna e percepção de falta de reconhecimento. Esses fatores geram insegurança, desmotivação e sobrecarga de trabalho, contribuindo para o enfraquecimento do vínculo organizacional e para o aumento da intenção de desligamento. Os resultados também apontam para a importância de um ambiente laboral saudável e do papel da liderança na permanência dos trabalhadores. Conclui-se que políticas de gestão de pessoas orientadas aos desenvolvimento contínuo e ao reconhecimento profissional são essenciais para fortalecer a permanência e reduzir a rotatividade no setor.

Palavras-chave: Desenvolvimento profissional; Liderança; Motivação; Rotatividade; Reconhecimento profissional.

ABSTRACT

The study aimed to understand how the obstacles faced by human resources service providers in Manaus impact employee development, with high staff turnover being one of the main consequences. The research adopted a qualitative and exploratory approach using semi-structured interviews with ten human resources professionals. Data analysis, conducted using content analysis techniques, revealed structural and subjective barriers that compromise professional development, such as lack of training and technical support, absence of career plans, failures in internal communication, and perception of lack of recognition. These factors generate insecurity, demotivation, and work overload, contributing to the weakening of organizational ties and an increase in the intention to leave. The results also point to the importance of a healthy work environment and the role of leadership in retaining workers. It is concluded that people management policies geared toward continuous development and professional recognition are essential to strengthen retention and reduce turnover in the sector.

Keywords: Leadership; Motivation; Professional development; Professional recognition; Turnover.

1 INTRODUÇÃO

No cenário organizacional contemporâneo, o desenvolvimento dos trabalhadores tem se tornado um elemento imprescindível para a sustentabilidade e competitividade das empresas. Esse processo está diretamente relacionado aos subprocessos da Gestão de Pessoas, os quais englobam as etapas de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar talentos no ambiente organizacional.

Desenvolver trabalhadores, nesse sentido, significa impulsionar o aprimoramento de suas competências e potencialidades, por meio de oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional, possibilitando que essas capacidades sejam continuamente aperfeiçoadas até que os resultados esperados pela organização sejam efetivamente alcançados.

Contudo, quando esse processo de desenvolvimento e valorização profissional enfrenta entraves, seja por limitações estruturais da organização, seja por fragilidades nas políticas de gestão de pessoas, a rotatividade de pessoal tende a emergir e como um fenômeno recorrente e preocupante.

Um estudo da consultoria Robert Half, com base em dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e divulgado pela revista *Panrotas* em 2023, revela que o Brasil lidera o índice global de rotatividade, com uma taxa aproximada de 56%, superando países como Reino Unido e França. Além disso, quase metade das demissões no país são voluntárias, indicando um quadro de insatisfação generalizada no ambiente de trabalho, associado à falta de reconhecimento, à ausência de planos de carreira estruturados e à fragilidade do clima organizacional.

No contexto de Manaus, cuja economia é fortemente influenciada pelo Polo Industrial e pelo setor de serviços, os obstáculos relacionados à gestão de pessoas tendem a ser ainda mais intensos. Empresas prestadoras de serviços de recursos humanos enfrentam demandas elevadas, prazos reduzidos e forte pressão por resultados.

A elevada rotatividade de pessoal, associada à ausência de programas estruturados de capacitação e à negligência em relação ao bem-estar e à saúde mental dos trabalhadores, impacta negativamente a produtividade e enfraquece a cultura organizacional. Esses fatores dificultam a retenção do conhecimento técnico, comprometem os investimentos realizados em formação e prolongam o tempo de adaptação de novos funcionários, elevando os custos operacionais.

Diante desse cenário, torna-se essencial a adoção de políticas organizacionais que priorizem o desenvolvimento profissional como eixo estratégico, a fim de garantir a sustentabilidade, a inovação e a competitividade das empresas na região.

Nesse contexto, a pergunta de pesquisa que orienta este estudo é: **como os obstáculos enfrentados por organizações prestadoras de serviços de Recursos Humanos em Manaus impactam o desenvolvimento dos trabalhadores, tendo a elevada rotatividade de pessoal como uma de suas principais consequências?**

Isto posto, este estudo tem como objetivo geral compreender como os obstáculos enfrentados por organizações prestadoras de serviços de Recursos Humanos em Manaus impactam o desenvolvimento dos trabalhadores, tendo a elevada rotatividade de pessoal como uma de suas principais consequências.

De forma mais específica, busca-se: (i) identificar os principais obstáculos que impactam o desenvolvimento dos trabalhadores; (ii) investigar como esses obstáculos afetam o desenvolvimento profissional; e (iii) avaliar de que maneira os obstáculos influenciam a intenção de permanecer ou deixar a organização.

Este projeto justifica-se pela necessidade de compreender os fatores que afetam o desenvolvimento profissional em ambientes organizacionais, especialmente em regiões com características econômicas e logísticas específicas, como Manaus. Nesse contexto, empresas

prestadoras de serviços de recursos humanos enfrentam obstáculos adicionais relacionados à formação, à gestão e à retenção de pessoal.

Estudos recentes, como o Relatório Tendências de Gestão de Pessoas, elaborado pela Great Place to Work (2024), indicam que organizações que valorizam, reconhecem e promovem o crescimento contínuo de seus trabalhadores obtêm melhores índices de produtividade, satisfação e engajamento.

Dessa forma, investigar os obstáculos que comprometem o desenvolvimento profissional no trabalho é essencial para subsidiar propostas de melhorias nas práticas de gestão de pessoas. Ambientes organizacionais saudáveis, com lideranças preparadas, comunicação eficaz e planos de crescimento estruturados, tendem a reduzir a rotatividade e potencializar o desempenho coletivo.

A proposta deste estudo, portanto, busca contribuir tanto para o campo acadêmico quanto para o aperfeiçoamento das práticas organizacionais em empresas prestadoras de serviços de recursos humanos, promovendo um ambiente mais propício ao crescimento profissional e à retenção de talentos. Outrossim, para esta autora, contribui também para o desenvolvimento pessoal, pois representa uma oportunidade de construção de competências que serão imprescindíveis para minha jornada no mercado de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS E SEUS SUBSISTEMAS

A área de gestão de pessoas tem passado por transformações significativas ao longo do tempo, acompanhando o desenvolvimento das organizações e os avanços sociais, econômicos e tecnológicos. No começo do século XX, as práticas de administração de recursos humanos tinham um caráter essencialmente operacional, voltadas para o controle da mão de obra, o processamento da folha de pagamento e o cumprimento das leis trabalhistas da época. Nessa perspectiva, o trabalhador era visto apenas como um elemento produtivo, sendo tratado de forma impessoal e mecanizada, conforme os princípios da administração científica de Frederick Taylor e da organização racional do trabalho. No modelo tradicional, não se levavam em conta as necessidades, habilidades ou aspirações individuais dos empregados, que eram considerados apenas uma extensão das máquinas (Alves e Araújo, 2023).

O desenvolvimento profissional dos trabalhadores tornou-se um elemento importante para a sustentabilidade das organizações contemporâneas, especialmente diante de um mercado altamente competitivo e de rápidas transformações. Nas últimas décadas, estudiosos como Robbins e Judge (2020) reforçam que o investimento contínuo em qualificação, aprendizagem e reconhecimento não apenas aprimora o desempenho individual, mas também fortalece o comprometimento dos trabalhadores com a organização. Quando as empresas oferecem oportunidades claras de crescimento, capacitação e valorização das competências, tendem a reduzir significativamente a percepção de estagnação profissional, promovendo um ambiente laboral com baixa rotatividade.

Assim, com o avanço das décadas, surgiram teorias e estudos voltados à compreensão da motivação, do comportamento humano nas organizações e das interações interpessoais no ambiente de trabalho. Esse novo enfoque foi influenciado por estudiosos como Elton Mayo, Abraham Maslow e Frederick Herzberg, os quais passaram a ver o indivíduo como um ser social, emocional e complexo. A motivação humana passou a ser compreendida como um fator-chave para o desempenho organizacional, exigindo uma nova postura na relação entre empresas e trabalhadores (Bergamini, 2009). A partir disso, a gestão de pessoas passou a ser fortalecida sob uma ótica mais humanizada e estratégica, com foco no

aproveitamento e no desenvolvimento das capacidades humanas dentro do contexto institucional.

Atualmente, a gestão de pessoas se consolidou como uma atribuição estratégica indispensável para a sustentabilidade e o desempenho competitivo das organizações. Em um cenário marcado pela inovação constante, pela competitividade global e pelo avanço das tecnologias, o capital humano é reconhecido como o principal ativo diferencial das empresas. As pessoas constituem o elemento mais importante das organizações, sendo fonte de inovação, criatividade e vantagem competitiva sustentável (Gil, 2019). Sendo assim, a adoção de políticas eficientes de gestão de pessoas colabora para o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento da produtividade e a criação de um ambiente de trabalho saudável.

Para direcionar essas ações, a gestão de pessoas está organizada em seis subsistemas que agem de maneira integrada, a saber: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, os quais orientam as principais práticas voltadas à administração estratégica do capital humano.

O quadro 1 apresenta a descrição dos subsistemas da Gestão de Pessoas:

Quadro 1 - Subsistemas de Gestão de Pessoas

Subsistema	Descrição
Agregar Pessoas	O subsistema de agregar pessoas se refere ao processo de atração e seleção de profissionais. O recrutamento busca atrair candidatos preparados, ao passo que a seleção tem como objetivo identificar aqueles que melhor se encaixam às demandas do cargo e à cultura da empresa. Esse passo é considerado estratégico, pois permite a formação de equipes coerentes com os objetivos institucionais (Marras, 2011).
Aplicar pessoas	Uma vez admitidos, os trabalhadores devem ser destinados a funções compatíveis com suas qualificações e potencialidades. Este subsistema visa garantir que cada trabalhador seja alocado de forma adequada, promovendo, assim, o alinhamento entre o perfil profissional e as necessidades da empresa (Silva e Andrade, 2022).
Recompensar Pessoas	O subsistema de recompensar pessoas abrange a implementação de instrumentos que valorizem os esforços e resultados alcançados pelos funcionários, como a remuneração, os benefícios, as bonificações e os incentivos. O reconhecimento do trabalho desempenha papel central na motivação e na retenção dos profissionais (Bergamini, 2009).
Desenvolver Pessoas	Implica em investir em ações de ensino que promovam o melhoramento contínuo das habilidades profissionais, através de treinamentos, programas de capacitação e iniciativas centradas no crescimento pessoal e profissional. O desenvolvimento humano torna-se um fator decisivo para a inovação e a vantagem competitiva das organizações (Dutra, 2012).
Manter Pessoas	O processo de manter as pessoas é utilizado para criar condições psicológicas e ambientais favoráveis à realização das atividades voltadas para a gestão de pessoas. Isso inclui a administração da empresa, o clima, a disciplina, a segurança e a qualidade de vida. Além disso, as relações do sindicato com as organizações se tornam mais perceptíveis (Andrade, 2010).
Monitorar Pessoas	O monitoramento de pessoas corresponde ao acompanhamento do desempenho funcional, por meio da utilização de indicadores, métricas e feedbacks contínuos. Essa prática é importante para a tomada de decisões gerenciais mais assertivas, pois possibilita constatar desvios, promover ajustes e aprimorar as estratégias de gestão de pessoas com foco em resultados (Gil, 2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Assim, o quadro apresentado enfatiza a importância de cada subsistema e reforça a necessidade de sua integração para alcançar os objetivos organizacionais.

Dessa forma, a Gestão de Pessoas evoluiu de uma visão operacional para uma visão de valorização dos seus empregados como parte da estratégia da organização, e a partir dessa transição surge a importância da qualidade de vida no ambiente de trabalho que objetiva o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, promovendo um ambiente favorável.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na atualidade, as discussões sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) passaram a incorporar de maneira mais equilibrada o debate sobre gestão de pessoas, especialmente a partir da ampliação das preocupações com o bem-estar e a saúde ocupacional. Limongi-França (2017) reforça que a QVT está alinhada ao equilíbrio entre o desempenho organizacional e as necessidades humanas, promovendo ambientes saudáveis e sustentáveis. Nessa perspectiva, Ferreira e Mendes (2018) apontam que iniciativas de QVT precisam considerar tanto os aspectos objetivos do trabalho, como ergonomia, recursos adequados e segurança, quanto dimensões subjetivas, relacionadas a reconhecimento, autonomia e clima organizacional. Complementarmente, Iida e Guimarães (2018) destacam que a ergonomia e o desenho do trabalho têm papel fundamental na construção de contextos laborais que favoreçam saúde, produtividade e satisfação. Assim, observa-se que a QVT se consolida como um componente estratégico com o potencial de fortalecer o engajamento dos trabalhadores e aprimorar o desempenho das organizações.

O modelo mais conhecido na literatura referente ao assunto é o modelo proposto por Richard Walton (1973) e possui relação direta com a motivação e satisfação dos indivíduos, o mesmo contempla as necessidades, anseios e responsabilidade dos empregados.

O quadro 2 apresenta a descrição do Modelo de Walton:

Quadro 2 - Modelo de Walton

Categoria	Descrição
Compensação justa e adequada	É uma preocupação central no ambiente de trabalho, podendo ser compreendida como relação entre pagamento e fatores de trabalho, levando em consideração a oferta e a procura do mercado, média salarial e participação nos lucros (Benevenuto; Souza; Carvalho, 2019).
Condições de trabalho	O ambiente de trabalho seguro é um ambiente livre de riscos físicos e mentais, bem como uma jornada com horas razoáveis, pagamento de horas extras e minimização de elementos prejudiciais como odores e ruídos, equipamentos disponíveis e fadiga dos funcionários (Benevenuto; Souza; Carvalho, 2019).
Uso e desenvolvimento de capacidades	Trabalhos que oferecem maior autonomia tendem a ser a preferência dos empregados, pois além da autonomia, aborda pontos como a variedade de atividades, uso de habilidades e feedbacks constantes, o que melhora a satisfação dos profissionais e reduz o estresse (Gasemi <i>et al.</i> , 2021).
Oportunidade de crescimento e segurança	Compreendem as oportunidades de desenvolvimento profissional e garantia de emprego estável, o que envolve progresso na carreira, incluindo promoções e plano de carreira, criando um ambiente que incentiva o desenvolvimento contínuo e planejamento de metas (Amâncio; Mendes, 2023).
Integração social na organização	Visa uma atmosfera agradável que promove o senso de pertencimento à organização e destaca a importância, envolve aspectos voltados à autoestima no local de trabalho, incluindo igualdade de oportunidades, mobilidade social, senso de comunidade (Benevenuto; Souza; Carvalho, 2019).

Constitucionalismo	Busca garantir a liberdade de expressão dos empregados, protegendo-os de repressão por parte de superiores, abrange elementos como o direito à privacidade pessoal, tratamento igualitário e igualdade perante a lei (Benevenuto; Souza; Carvalho, 2019).
Equilíbrio	A administração adequada do tempo e criação de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é fundamental, o que inclui a manutenção de horários estáveis, poucas mudanças geográficas e a promoção do tempo de qualidade para atividades de lazer (Amâncio e Mendes, 2023).
Relevância do trabalho na vida	A relevância do trabalho inclui a percepção dos empregados sobre a responsabilidade da empresa, como ações sociais e respeito às regras. Abrange redução de poluição, apoio a comunidade, o que melhora a imagem da empresa e a autoestima dos profissionais (Benevenuto; Souza; Carvalho, 2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O modelo de Walton é amplamente utilizado por oferecer uma avaliação detalhada da satisfação dos trabalhadores. Estudos apontam que programas eficazes de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) aumentam a produtividade, reduzem o absenteísmo e a rotatividade, além de melhorar o clima organizacional. A QVT reúne ações voltadas ao aprimoramento do ambiente laboral e ao desenvolvimento humano e organizacional, tornando-se indispensável na gestão atual. Nesse contexto, a liderança assume papel central ao mediar as relações entre empresas e trabalhadores.

2.3 TIPOS DE LIDERANÇA

No contexto organizacional contemporâneo, a liderança exerce papel decisivo na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, no alinhamento das equipes e na construção de níveis elevados de motivação e engajamento. A forma como líderes conduzem processos, se comunicam e oferecem suporte influencia diretamente o comprometimento dos empregados e sua intenção de permanecer na organização. Pesquisas recentes indicam que estilos de liderança transformacional e participativa favorecem maior identificação com a organização, ampliam o engajamento e reduzem a intenção de rotatividade, ao promoverem autonomia, reconhecimento e sentido no trabalho (Lima e Silva, 2024; Santos e Ribeiro, 2025). Em contraste, práticas de liderança autoritária ou negligente tendem a gerar clima organizacional desfavorável, menor satisfação e maior predisposição ao desligamento (Ferreira e Paiva, 2024). Dessa forma, compreender a relação entre liderança, engajamento e intenção de rotatividade torna-se essencial para o fortalecimento das práticas de gestão e para a construção de ambientes corporativos sustentáveis, nos quais o bem-estar humano se articula aos objetivos institucionais.

O quadro 3 apresenta a descrição dos Tipos de Liderança:

Quadro 3 - Tipos de Liderança

Liderança	Descrição
Autocrática	É centralizada nas decisões do líder, com pouca ou nenhuma participação dos liderados. O exercício da autoridade ocorre de maneira diretiva e unilateral, o que pode revelar-se eficaz em contextos que demandam agilidade na tomada de decisões. Contudo, tal abordagem tende a ocasionar desmotivação e baixo engajamento entre os membros da equipe (Bergamini, 2009).
Democrática	É atribuída pela participação ativa dos liderados no processo decisório. O líder busca

	envolver sua equipe, estimulando trocas de ideias e a colaboração. Esse estilo valoriza a comunicação aberta, promove a motivação e o comprometimento dos empregados, dessa forma, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento de cada um (Marras, 2011).
Liberal ou laissez-faire	O estilo de líder liberal não toma as decisões e dá liberdade aos liderados, o que pode trazer um desempenho mais baixo. O líder está aberto para ouvir e confiar nas opiniões dos liderados, mas participa pouco nas decisões da organização (Maximiano, 2000).
Transformacional	O líder transformacional é aquele que inspira seus liderados a elevarem suas expectativas para buscarem por objetivos comuns. Pode ser entendida como a competência do líder em conduzir o engajamento e a motivação de um grupo de pessoas, com o objetivo de se obter uma transformação cultural com foco na inovação nas empresas (Lima <i>et al.</i> , 2023).
Transacional	O líder transacional apresenta característica para o atingimento de resultados, obtenção de recompensas e desempenho baseado no cumprimento de metas. É característico da Administração Pública brasileira (Dia e Borges, 2017).
Situacional	É baseado na otimização da relação, líder-liderado, com foco na necessidade de alinhamento entre a maturidade dos empregados para o cumprimento das várias atividades críticas e a forma de ser e agir do líder (Gonçalves, 2025)

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Assim, o quadro apresenta a descrição de cada tipo de liderança enfatizando sua dinâmica e funcionamento.

Nas organizações que atuam com serviços em recursos humanos, é fundamental utilizar estilos de liderança que sejam colaborativos e motivadores, especialmente diante dos frequentes casos de rotatividade e das dificuldades em manter o engajamento dos funcionários. A forma como a liderança é exercida impacta diretamente o clima organizacional, o que torna essencial seu adequado desenvolvimento e aplicação. Quando bem praticados, os estilos de liderança contribuem para o fortalecimento da cultura interna e promovem um desempenho organizacional ético e sustentável. Em contrapartida, uma liderança ineficaz pode intensificar a rotatividade e prejudicar a produtividade da equipe.

2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL (*turnover*)

Inicialmente a rotatividade era vista como um fenômeno individual, contudo, a partir de 2011 evoluiu para uma visão coletiva em níveis de grupo, unidade e organização (Bolt, Winterton e Cafferkey, 2022) sendo abordada em muitos artigos ao redor do mundo. O termo “Rotatividade dos empregados” utilizada no contexto organizacional, é também conhecida como Turnover, que vem do inglês.

Esse fenômeno pode ser definido como desligamento ou saída definitiva do funcionário da organização a qual trabalha, ou seja, é atinente ao fluxo de entrada e saída dos trabalhadores de uma organização, apresentando um indicador imprescindível da gestão de Recursos Humanos (Oliveira e Rocha, 2019). Também pode ser compreendido como a razão entre o número de empregados que ingressam e deixam a organização em determinado período, podendo ser demissão voluntária, provocada pelo trabalhador, ou demissão involuntária, provocada pela empresa (Seidl, Andrade e Neiva, 2019).

Do ponto de vista econômico, a rotatividade gera custos diretos e indiretos para as organizações, como recrutamento, seleção, treinamento e perdas de produtividade. Pesquisas recentes mostram que níveis elevados de turnover comprometem o desempenho e aumentam a sobrecarga das equipes (Hancock *et al.*, 2023). Em setores intensivos em mão de obra, os

custos totais da substituição de um trabalhador podem representar até 30% do salário anual. Quanto aos impactos psicossociais, a rotatividade elevada pode gerar insegurança, estresse e percepção de instabilidade entre os colaboradores remanescentes, afetando o clima organizacional, o engajamento e as relações de trabalho. Evidências mostram que essas condições podem intensificar a intenção de saída e prejudicar a aprendizagem coletiva nas equipes (Jiang e Lavelle, 2021).

Além disso, pesquisas recentes indicam que fatores como práticas de gestão inadequadas, liderança ineficaz e ausência de desenvolvimento profissional estão entre os principais preditores do desligamento. Em contrapartida, políticas de reconhecimento, comunicação e investimento em carreira contribuem para reduzir o turnover e fortalecer a retenção de talentos (Kim, Kang e Park, 2022).

Assim, a rotatividade é movida por diferentes motivos, indicando que a análise do turnover deve mensurar não apenas sua frequência, mas também suas causas e consequências, sendo importante para a elaboração de políticas eficazes para reter os talentos, dessa forma, é imprescindível compreender os diferentes tipos de turnover, conforme a apresentação no Quadro 4.

Quadro 4 - Tipos de Turnover

Tipos	Descrição
Voluntário	Acontece quando o trabalhador decide pelo desligamento, normalmente motivada pela insatisfação, falta de reconhecimento ou mesmo desejo de mudança (Great place to work, 2024).
Involuntário	Ocorre quando a organização opta pelo desligamento do trabalhador, normalmente está ligada a baixo desempenho, cortes de custos. Esse tipo de Turnover, pode tanto ser estratégico como falha no processo seletivo (Great place to work, 2024).
Funcional	É visto como benéfico para a empresa, pois acontece quando trabalhadores com baixo desempenho optaram pelo desligamento, dessa forma, dando espaço para novos talentos (Great place to work, 2024).
Disfuncional	Ocorre quando a organização perde empregados valiosos ou estratégicos, apontando assim, prejuízo para a mesma, afetando o desempenho, a produtividade e o ambiente de trabalho. O turnover disfuncional é sinal de que a empresa falhou em reter seus talentos (Great place to work, 2024).
Evitável	Acontece quando a saída do trabalhador poderia ter sido evitada por meio de melhores práticas de gestão, como políticas voltadas para o desenvolvimento, reconhecimento, remuneração, e outros (Radarfit, 2025).
Inevitável	Ocorre quando as situações estão fora do controle da organização, como aposentadoria, mudança de cidade ou problemas pessoais do trabalhador. Esse tipo faz parte do ciclo natural de renovação de talentos de uma organização (Etalent, 2025).

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Portanto, entender os fatores que influenciam o turnover e adequar estratégias à realidade organizacional é essencial para fortalecer a cultura e a imagem da empresa, sobretudo em contextos onde a estabilidade se torna um diferencial. Nesse cenário, o desenvolvimento profissional e a trajetória de carreira ganham destaque nos serviços de RH por serem mecanismos que estimulam a permanência e promovem crescimento contínuo.

2.5 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E TRAJETÓRIA DE CARREIRA EM SERVIÇOS DE RH

O desenvolvimento profissional e a construção de trajetórias de carreira têm assumido papel estratégico nos serviços de Recursos Humanos, especialmente em um cenário organizacional cada vez mais competitivo e dinâmico. Nos últimos anos, estudos têm evidenciado que esses elementos influenciam diretamente o engajamento, a satisfação e a permanência dos colaboradores, fortalecendo o vínculo organizacional e reduzindo os índices de rotatividade.

Segundo o estudo de Kong, Sun e Yan (2023), publicado no *Human Resource Development International*, programas de desenvolvimento de carreira como trilhas de aprendizagem, mentorias e oportunidades de mobilidade interna, ampliam significativamente a percepção de crescimento e favorecem o comprometimento organizacional. Os autores destacam que colaboradores que enxergam perspectivas reais de evolução profissional apresentam menores níveis de intenção de desligamento.

Além disso, a pesquisa de Rios, Dutra e Piera (2025) demonstra que práticas de RH orientadas para o desenvolvimento, como gestão por competências, feedback contínuo e comunicação transparente sobre possibilidades de carreira, influenciam positivamente a percepção de crescimento profissional dos empregados. Esses fatores fortalecem o alinhamento entre expectativas individuais e objetivos organizacionais.

De forma complementar, o estudo de Audhar *et al.* (2025) evidencia que programas estruturados de desenvolvimento de carreira impactam diretamente a satisfação profissional e o comprometimento organizacional. Os autores mostram que quando o RH cria caminhos claros de progressão, os colaboradores se sentem mais valorizados e tendem a construir uma trajetória mais sólida dentro da empresa.

Assim, investir no desenvolvimento profissional e na gestão de carreiras não apenas potencializa o engajamento e fortalece a retenção de talentos, como também contribui para a sustentabilidade organizacional. Para o RH contemporâneo, essas práticas deixaram de ser iniciativas complementares e passaram a representar um componente essencial na construção de culturas organizacionais mais estáveis, humanas e orientadas para o crescimento contínuo.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, com o objetivo de compreender as percepções, significados e experiências atribuídos pelos participantes ao fenômeno investigado. Essa abordagem mostra-se adequada para estudos que buscam interpretar a realidade social a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos.

A pesquisa qualitativa valoriza os discursos, os contextos e as interpretações dos participantes, permitindo uma compreensão aprofundada das dinâmicas do ambiente organizacional e dos fatores que influenciam o desenvolvimento profissional e a intenção de permanência dos trabalhadores nas empresas estudadas.

A coleta de dados foi realizada na primeira semana de novembro de 2025, por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas de forma remota com dez profissionais que atuam em setores de Recursos Humanos. Esses participantes ocupavam cargos como auxiliares e assistentes administrativos, analistas de Recursos Humanos e analistas de Departamento de Pessoas.

A seleção dos participantes ocorreu por conveniência, conforme orientam Creswell e Creswell (2018), uma vez que esses profissionais estavam prontamente disponíveis e acessíveis à pesquisadora. Essa estratégia mostrou-se adequada ao estudo, considerando que a autora atua em uma empresa prestadora de serviços, o que facilitou o contato com

trabalhadores da área e garantiu a viabilidade da coleta dentro dos recursos e prazos disponíveis.

As entrevistas foram elaboradas com base nos objetivos específicos da pesquisa, organizando-se em quatro blocos temáticos. O primeiro bloco, relativo à identificação do participante, teve como finalidade reunir dados sociodemográficos e profissionais relevantes ao estudo, coletados por meio de formulário *online*.

O segundo bloco abordou os obstáculos do ambiente organizacional que impactam o desenvolvimento profissional. O terceiro bloco investigou de que forma esses obstáculos influenciam a aprendizagem e o desenvolvimento dos trabalhadores. Por fim, o quarto bloco tratou da intenção de permanência ou saída da organização, examinando como as experiências vivenciadas pelos participantes interferem em sua decisão de permanecer ou deixar a instituição.

A duração média das entrevistas foi de aproximadamente vinte minutos. Todas foram registradas em áudio, mediante autorização formal dos participantes por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), e posteriormente foram transcritas com auxílio da plataforma *Turbo Scribe*.

Os participantes da pesquisa foram dez profissionais atuantes no setor de Recursos Humanos de empresas privadas em Manaus. A diversidade de funções desempenhadas pelos entrevistados permitiu contemplar diferentes níveis de responsabilidade e experiências na área, enriquecendo a compreensão sobre o processo de desenvolvimento profissional nas organizações estudadas.

O perfil sociodemográfico e profissional dos participantes, apresentado no Quadro 5, foi obtido por meio de formulário aplicado previamente às entrevistas. A análise desses dados será apresentada na seção de resultados.

Quadro 5 – Caracterização dos participantes da pesquisa

Idade	%
18 a 24 anos	50%
25 a 34 anos	30%
35 a 44 anos	20%
Sexo	
Feminino	80%
Masculino	20%
Nível de Escolaridade	
Ensino Médio Completo	10%
Superior Incompleto	70%
Superior Completo	20%
Tempo de atuação na área profissional	
Inferior a 1 ano	10%
Entre 1 a 3 anos	20%

Entre 4 e 6 anos	60%
Entre 7 a 10 anos	10%
Tempo de atuação na organização atual	
Menor que 1 anos	30%
Entre 1 e 3 anos	40%
Entre 4 e 6 anos	30%
Função atual	
Auxiliar administrativo	20%
Assistente administrativo	40%
Analistas de Recursos Humanos	40%

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Para o tratamento e interpretação dos dados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), estruturada em três etapas principais. A primeira etapa, denominada pré-análise, consistiu na leitura flutuante das transcrições das entrevistas, com o objetivo de obter uma visão geral do material e identificar elementos relevantes ao estudo.

Na segunda etapa, referente à exploração do material, procedeu-se à codificação das respostas e ao agrupamento das unidades de registro em categorias temáticas, elaboradas a partir da recorrência de ideias presentes nas falas dos participantes. Por fim, na etapa de tratamento dos resultados e interpretação, as categorias foram analisadas e confrontadas com o referencial teórico, permitindo a construção de inferências acerca dos obstáculos enfrentados pelos trabalhadores, de seus impactos no desenvolvimento profissional e de sua relação com a intenção de permanência ou saída da organização.

Esse processo analítico resultou na identificação de três categorias principais e dez subcategorias, as quais serão apresentadas e discutidas na seção de Resultados, acompanhadas do Quadro correspondente.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise de conteúdo realizada sobre as entrevistas, foi possível identificar padrões, sentidos recorrentes e relações entre os elementos narrados pelos participantes. Nesta seção, apresentam-se e discutem-se tais resultados à luz dos objetivos específicos da pesquisa, iniciando pela análise do perfil dos participantes e, posteriormente, pelas categorias temáticas construídas a partir dos relatos.

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

O perfil sociodemográfico e profissional apresentado no Quadro 5 evidencia predominância de trabalhadores jovens, especialmente na faixa etária de 18 a 34 anos, o que indica uma força de trabalho em início de carreira. Observou-se também a participação majoritariamente feminina, além de participantes com experiência limitada na área de Recursos Humanos, sendo maioria com até seis anos de atuação. Esse conjunto de características contribui para compreender como expectativas de crescimento, segurança no

desenvolvimento e necessidade de apoio institucional influenciam suas percepções sobre permanência e desenvolvimento profissional.

Esses aspectos também ajudam a contextualizar a vulnerabilidade percebida pelos participantes diante de obstáculos como ausência de treinamentos, indefinição de plano de carreira e fragilidades comunicacionais, que tendem a impactar de maneira mais intensa trabalhadores em fases iniciais da trajetória profissional.

4.2 CATEGORIAS TEMÁTICAS DA ANÁLISE

A análise dos relatos permitiu identificar três categorias principais e dez subcategorias, sintetizadas no Quadro 6. Tais categorias articulam dimensões relacionadas aos obstáculos organizacionais, aos efeitos sobre o desenvolvimento profissional e aos fatores que influenciam a intenção de permanência dos trabalhadores nas organizações investigadas.

A seguir, cada categoria e subcategoria é apresentada e discutida, com base nas narrativas dos participantes e no diálogo com o referencial teórico.

Quadro 6 - Categorias e Subcategorias

Categorias	Subcategorias	Descrição
Situações e Barreiras Organizacionais: Identificação de obstáculos que impactam o desenvolvimento profissional dos trabalhadores	Falta de Treinamento e Apoio Técnico	Refere-se à insuficiência de ações planejadas de capacitação e suporte técnico necessários para o adequado desempenho das atividades laborais.
	Ausência de Plano de Carreira	Refere-se à carência de diretrizes formais que orientem o crescimento e a progressão profissional dos trabalhadores na organização.
	Comunicação Interna	Refere-se aos processos de disseminação e compartilhamento de informações entre os variados níveis de setores institucionais.
	Falta de Valorização	Refere-se à percepção de que o empenho e os resultados alcançados pelos trabalhadores não são adequadamente reconhecidos e/ou recompensados pela gestão.
Efeitos no desenvolvimento profissional: De que forma os obstáculos enfrentados afetam o desenvolvimento dos trabalhadores	Insegurança em Assumir Maiores Responsabilidades	Refere-se à falta de confiança ou de preparo para assumir novas funções, decorrente da ausência de apoio e acompanhamento da organização.
	Desmotivação	Refere-se à diminuição do engajamento e do interesse pelo trabalho, resultante de fatores como ausência de reconhecimento, sobrecarga ou estagnação profissional.
	Sobrecarga de Trabalho	Refere-se ao acúmulo de tarefas ou responsabilidades no ambiente laboral
Associação entre obstáculos e Permanência Organizacional: Influência dos obstáculos na intenção de permanência ou saída da organização.	Sem perspectiva de Crescimento	Refere-se à percepção de limitação nas possibilidades de evolução profissional e desenvolvimento de carreira dentro da organização.
	Liderança	Refere-se à capacidade de influenciar, motivar e orientar um grupo de pessoas para alcançar objetivos em comum
	Ambiente Laboral Saudável	Refere-se ao clima organizacional equilibrado, pautado no respeito e bem-estar do empregado.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

4.3 SITUAÇÕES E BARREIRAS ORGANIZACIONAIS

4.3.1 Falta de Treinamento e Apoio Técnico

Essa dimensão foi um ponto recorrente nas entrevistas, mostrando a carência de ações voltadas ao desenvolvimento profissional. Os participantes relataram dificuldades na execução das tarefas e falta de suporte institucional, o que compromete o desempenho e o aperfeiçoamento das competências individuais. O entrevistado 1 observa:

“Não existe uma equipe técnica que ensine e instrua a gente. Então, eu fui aprendendo aos poucos com a ajuda da minha equipe [...] então, logo no começo eu senti dificuldade” (Entrevistado 1)

Nesse sentido, Dutra (2012) destaca que o investimento em ações de aprendizagem orientadas ao aprimoramento contínuo das competências profissionais, por meio de treinamentos, programas de capacitação e iniciativas voltadas ao crescimento pessoal e profissional, torna o desenvolvimento humano um elemento estratégico para a inovação e a obtenção de vantagem competitiva nas organizações.

4.3.2 Ausência de Plano de Carreira

A ausência de plano de carreira foi apontada pelos entrevistados como um elemento que gera desmotivação e sensação de estagnação profissional. A falta de diretrizes claras sobre as possibilidades de crescimento dentro da organização limita as perspectivas de desenvolvimento e reduz o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos institucionais. Entre os relatos, destacam-se:

“Eu tenho sempre enfrentado a falta de plano de carreira, fazendo ter crescimento de rotatividade na empresa” (Entrevistado 6)

“A questão [...] é a demora no desenvolvimento de plano de carreira dentro da empresa” (Entrevistado 3)

Quanto a este ponto, Amâncio e Mendes (2023) destacam que a compreensão das oportunidades de desenvolvimento profissional e da garantia de estabilidade no emprego, ou de aspectos que envolvem o progresso na carreira, incluindo promoções e planos estruturados de ascensão, contribuem para a construção de um ambiente organizacional que estimula o desenvolvimento contínuo e o planejamento de metas, fortalecendo o vínculo dos trabalhadores com a organização.

4.3.3 Comunicação Interna

Essa dimensão foi apontada como um aspecto fragilizado nas organizações, revelando falhas na troca de informações entre setores e níveis hierárquicos. Essa limitação compromete o alinhamento das atividades, gera ruídos na execução das tarefas e dificulta a integração entre os trabalhadores. Entre os depoimentos, apontam-se:

“A comunicação entre os setores também é complicada. Nem sempre as informações chegam direitinho, o que acaba gerando retrabalho e até alguns conflitos desnecessários” (Entrevistado 4)

“Infelizmente, sim. Muitas vezes ocorre da gestão passar uma informação para supervisão e essa mensagem não chegar da forma completa” (Entrevistado 10)

“Os desafios que enfrento no momento é a falha de comunicação [...] que em algumas situações precisa de celeridade” (Entrevistado 8)

Nesse sentido, a comunicação interna se torna uma estratégia para uma atmosfera organizacional agradável, se tornando capaz de fortalecer o senso de pertencimento e importância de cada funcionário. Essa dimensão envolve aspectos relacionados à autoestima no ambiente de trabalho, à igualdade de oportunidades, à mobilidade interna e ao fortalecimento do senso de comunidade (Benevenuto, Souza e Carvalho, 2019)

4.3.4 Falta de Valorização

Essa questão emergiu de maneira recorrente nas entrevistas, sendo associada à falta de reconhecimento pelos esforços e resultados alcançados. Tal percepção contribui para a desmotivação dos trabalhadores e enfraquece o vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização. Entre os relatos, destaca-se:

“A sensação de tudo que você faz nunca está bom. Nem toda iniciativa é aprovada devido ao processo que é amarrado em várias pessoas. Então a falta de valorização tem um peso enorme” (Entrevistado 9)

Quanto a isso, Bergamini (2009) argumenta que o reconhecimento do trabalho exerce papel fundamental na motivação e na retenção dos profissionais, ao envolver a adoção de mecanismos que valorizem os esforços e resultados alcançados pelos empregados, como remunerações adequadas, benefícios, bonificações e incentivos.

4.4 EFEITOS NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

4.4.1 Insegurança em Assumir Maiores Responsabilidades

Essa característica foi mencionada pelos entrevistados como resultado da ausência de preparo e apoio institucional. A falta de orientação e de treinamentos adequados gera receio quanto à capacidade de desempenhar novas funções e limita o crescimento profissional. Entre os relatos, possuímos:

“Como a empresa não fornece treinamento, eu me sinto insegura de assumir um cargo ou novas funções” (Entrevistado 1)

“Influenciam sim, de forma bem negativa. Eu não tenho vontade de assumir um cargo de liderança, por exemplo, como coordenadora de RH ou gerente de RH da filial de onde eu atuo” (Entrevistado 8)

É notória a insegurança em assumir maiores responsabilidades, o que reflete a fragilidade no apoio institucional e na promoção de um ambiente favorável ao crescimento profissional. Nesse contexto, Benevenuto, Souza e Carvalho (2019) ressaltam que uma atmosfera organizacional positiva, pautada no senso de pertencimento, na autoestima e na igualdade de oportunidades, contribui para fortalecer os vínculos entre os trabalhadores e a instituição.

4.4.2 Desmotivação

Essa problemática surgiu como consequência das condições organizacionais, como falta de reconhecimento, estagnação e sobrecarga. Essa situação reduz o engajamento dos trabalhadores e compromete o alcance dos objetivos institucionais. Entre os depoimentos, temos:

“Esses problemas acabam nos desmotivando. Quando a gente sente que não há reconhecimento, oportunidades reais, fica difícil se animar” (Entrevistado 1)

Nesse sentido, Andrade (2010) destaca que a manutenção de pessoas nas organizações requer a criação de condições psicológicas e ambientais favoráveis à execução das atividades relacionadas à gestão de pessoas. Esse processo envolve aspectos como a administração eficiente, o clima organizacional, a disciplina, a segurança e a qualidade de vida no trabalho. Além disso, pressupõe a implementação de práticas que promovam bem-estar, engajamento e suporte contínuo às necessidades dos trabalhadores, garantindo que se sintam valorizados e capazes de desempenhar suas funções de maneira satisfatória. Assim, a permanência dos empregados passa a depender não apenas de fatores estruturais, mas também de elementos subjetivos que influenciam diretamente a motivação, o desempenho e o compromisso organizacional.

4.4.3 Sobrecarga de Trabalho

Nesse contexto, a sobrecarga de trabalho foi apontada como um fator que compromete o bem-estar e o desempenho dos funcionários. O acúmulo de funções, muitas vezes decorrente da rotatividade e da falta de pessoal, gera desgaste físico e emocional, reduzindo a produtividade e a satisfação profissional. Entre os apontamentos, temos:

“[...] um dos maiores desafios é a sobrecarga de trabalho. A gente acaba acumulando funções que nem são da nossa área e isso cansa bastante, sabe?” (Entrevistado 4)

“Muita gente acaba indo embora porque se sente sobrecarregada e sem perspectiva de crescimento. No geral, a empresa tem um bom clima entre as pessoas, mas precisa melhorar seus processos de gestão de pessoas” (Entrevistado 4)

Nesse sentido, um ambiente de trabalho seguro caracteriza-se não apenas pela ausência de riscos físicos e mentais, mas também pela garantia de uma jornada laboral equilibrada, com adequada compensação das horas extras e respeito aos limites legais. Tal ambiente pressupõe a redução de agentes potencialmente prejudiciais, como ruídos excessivos, odores incômodos e situações que gerem desgaste ou fadiga, assegurando condições que favoreçam a saúde e o desempenho dos trabalhadores. Além disso, inclui a disponibilização de equipamentos apropriados, recursos suficientes e estruturas organizacionais que promovam conforto, estabilidade e bem-estar no exercício das atividades (Benevenuto, Souza e Carvalho, 2019).

4.5 ASSOCIAÇÃO ENTRE OBSTÁCULOS E PERMANÊNCIA

4.5.1 Sem perspectiva de Crescimento

A percepção de não haver perspectiva de crescimento foi recorrente nas falas dos entrevistados, refletindo a ausência de oportunidades claras de avanço na carreira. Essa

limitação contribui para a desmotivação e para o enfraquecimento do vínculo entre trabalhador e organização. Entre os relatos, temos:

“Porque ficamos na situação de somente ele sabe fazer isso. O que nesse contexto de promoção é arriscado tirar um profissional de um setor” (Entrevistado 9)

“Falta algo mais voltado para o crescimento profissional. Tipo cursos sobre liderança, gestão ou novas ferramentas de RH” (Entrevistado 4)

“Não, não. Infelizmente, atualmente não temos crescimento profissional” (Entrevistado 10)

Referente a esse fator, Silva e Andrade (2022) afirmam que, uma vez admitidos, os trabalhadores devem ser designados para funções compatíveis com suas qualificações e potencialidades. Tal prática visa assegurar uma alocação estratégica, em que o perfil profissional se harmoniza com as demandas organizacionais, promovendo maior eficiência no desempenho das atividades. Além disso, contribui para o fortalecimento das oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira, uma vez que o alinhamento adequado entre competências individuais e responsabilidades laborais tende a favorecer a motivação, o engajamento e a construção de trajetórias profissionais mais consistentes.

4.5.2 Liderança

A liderança foi identificada como um fator que interfere negativamente no desempenho e na motivação dos trabalhadores. A falta de orientação, feedback e apoio por parte dos gestores gera insegurança, dificulta a comunicação e compromete o alcance dos objetivos organizacionais. Sobre os relatos, temos:

“[...] gestores que não costumam escutar seus liderados, gestão ineficiente onde não sabem passar direcionamento” (Entrevistado 10)

“[...] quanto a um colaborador sair, normalmente é por fatores como liderança e clima organizacional” (Entrevistado 9)

A maneira como os líderes interagem com seus empregados, tomam decisões e gerenciam os processos impacta diretamente o clima organizacional, a motivação dos funcionários e o desempenho das equipes. Nesse sentido, Marras (2011) recomenda a adoção de um estilo de liderança democrático, que valoriza a comunicação aberta, incentiva a participação dos colaboradores e fortalece o comprometimento coletivo. Tal abordagem contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e saudável, favorecendo o desenvolvimento individual e coletivo, além de potencializar a eficiência das atividades organizacionais.

4.5.3 Ambiente Laboral Saudável

O ambiente laboral saudável foi associado à existência de relações interpessoais respeitadas, cooperação e equilíbrio nas rotinas de trabalho. Os relatos indicam que contextos organizacionais que promovem o bem-estar favorecem a motivação, o desempenho e a retenção dos profissionais e, que apesar de algumas barreiras institucionais ou mesmo técnicas, esse ambiente respeitoso acaba se tornando um motivo para permanência na organização. Sobre os depoimentos, temos:

“Acredito que o ambiente saudável já tem sido um motivador” (Entrevistado 7)

“A gente tem uma amizade muito forte. Então, eu acho que o que mais faz com que eu queira trabalhar aqui é isso” (Entrevistado 5)

“Eu acredito que o ambiente colaborativo faz com que nos motivem a continuar na empresa e querer construir uma carreira” (Entrevistado)

Nesse sentido, é sabido que com a Revolução Industrial, no século XVIII, foi iniciado um novo modelo na organização do trabalho, o que foi evidenciado na especialização e divisão de tarefas. A partir desse momento, houve mais atenção em relação ao bem estar no ambiente laboral, o que veio a surgir o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Buss *et. al*, 2020). Assim, uma organização que promove a qualidade de vida no trabalho contribui para a permanência de longo dos seus empregados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito compreender como os obstáculos enfrentados por organizações prestadoras de serviços de Recursos Humanos em Manaus impactam o desenvolvimento dos trabalhadores, tendo a elevada rotatividade de pessoal como uma de suas principais consequências.

A investigação permitiu compreender as dinâmicas presentes nesse contexto laboral, evidenciando como determinados fatores interferem no processo de crescimento profissional e na decisão dos trabalhadores em permanecer ou deixar a organização.

Os resultados encontrados permitiram a identificação de aspectos estruturais e subjetivos que impactam diretamente a trajetória profissional dos trabalhadores, como a falta de treinamento, a ausência de plano de carreira, a comunicação interna, bem como a falta de valorização. Tais elementos demonstram a importância de iniciativas organizacionais que promovam a valorização e o desenvolvimento contínuo dos profissionais, fortalecendo o vínculo entre indivíduo e organização.

Entretanto, admite-se que a pesquisa apresenta limitações que precisam ser consideradas, como o número reduzido dos participantes, o que impossibilita a generalização dos resultados, característica própria de estudos qualitativos. Ademais, o estudo foi realizado em um único contexto organizacional, o que restringe a comparação com outras realidades e limita a ampliação interpretativa dos achados.

Diante dessas restrições, recomenda-se que investigações futuras ampliem o campo de pesquisa, contemplando diferentes segmentos e localidades, de modo a permitir análises comparativas e maior força interpretativa. Sugere-se, ainda, a utilização de métodos quantitativos complementares, onde possa permitir mensurar a extensão dos fenômenos observados e aprofundar a compreensão acerca da relação entre os obstáculos enfrentados e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Em síntese, acredita-se que esta pesquisa contribua para o avanço das discussões sobre o papel das práticas de gestão de pessoas no estímulo ao crescimento profissional e na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis. Outrossim, para esta autora, contribui também para o desenvolvimento pessoal, pois representa uma oportunidade de construção de competências que serão imprescindíveis para minha jornada no mercado de trabalho.

Espera-se que os resultados apresentados sirvam de subsídio para novas reflexões e estudos voltados à valorização do capital humano e à melhoria das condições de trabalho nas organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, L.; ARAÚJO, M. A humanização na gestão de pessoas: um novo olhar sobre os colaboradores. **Revista Brasileira de Administração**, 2023.
- AMÂNCIO, Dayse Leticia Pereira; MENDES, Diego Costa. Deficiência e QVT: reflexões e desafios no ambiente laboral de uma IES. **Revista Economia & Gestão**, v. 22, n. 64, 2023.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- AUDHAR, S. et al. Measuring the impact of career development programs on employee career satisfaction and organizational commitment: a structural equation modeling approach. **International Journal of Research and Scientific Innovation**, v. 12, n. 1, 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENEVENUTE, R.; SOUZA, V. L.; CARVALHO, M. A. Qualidade de vida no trabalho: um estudo sob a ótica do modelo de Walton. **Revista Gestão em Foco**, v. 11, n. 1, p. 25–45, 2019.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOLT, R.; WINTERTON, J.; CAFFERKEY, K. The evolution of turnover research: from individual to organizational level. **Journal of Human Resource Studies**, v. 7, n. 3, 2022.
- BUSS, C. et al. Condições de trabalho e saúde mental: revisão sistemática. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, 2020.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- DIAS, C. G.; BORGES, R. M. Liderança transacional no setor público: uma análise crítica. **Revista Gestão Pública em Debate**, v. 5, n. 2, 2017.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: uma proposta de acompanhamento e gestão da evolução profissional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ETALENT. Turnover inevitável: o que é e como lidar. 2025. Disponível em: <https://www.etalent.com.br>. Acesso em: 09 maio 2025.
- eFERREIRA C., & Paiva, M. (2024). Leadership styles and turnover intention in contemporary organizations. **International Journal of Business, Law and Education**, 6(2), 45–58.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: Líber Livro, 2018.
- GASEMI, M. et al. Autonomia no trabalho e bem-estar: um estudo empírico. **Journal of Organizational Psychology**, v. 9, n. 4, 2021.

- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GONÇALVES, J. R. **Liderança situacional e maturidade profissional: estratégias de gestão de equipes**. Belo Horizonte: UFMG, 2025.
- GREAT PLACE TO WORK. Tendências de gestão de pessoas 2024. 2024. Disponível em: <https://www.greatplacetowork.com.br>. Acesso em: 09 maio 2025.
- HANCOCK, J.; ALLEN, D.; BRYMER, R.; WHITE, C. *Employee turnover and organizational performance: updated evidence from a meta-analysis*. **Journal of Management**, v. 49, n. 2, p. 320–345, 2023.
- IIDA, Itiro; GUIMARÃES, Lia Buarque de Macedo. **Ergonomia: projeto e produção**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2018.
- JIANG, K.; LAVELLE, J. *How job insecurity shapes turnover intentions: a multilevel review*. **International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 15, p. 3124–3142, 2021.
- KIM, S.; KANG, M.; PARK, J. **Predictors of turnover intention: evidence from recent organizational behavior research**. *Personnel Review*, v. 51, n. 4, p. 1120–1138, 2022.
- KONG, H.; SUN, N.; YAN, Q. Career development practices and employee commitment: insights from contemporary HRD strategies. **Human Resource Development International**, v. 26, n. 4, p. 421–439, 2023.
- LIMA, E. M. de A. et al. Liderança transformacional e inovação organizacional: um estudo aplicado. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 145–160, 2023.
- LIMA, R., & Silva, T. (2024). Estilos de liderança e engajamento no trabalho: Evidências em organizações brasileiras. **Revista EnGeTec**, 14(1), 112–128.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, T. R.; ROCHA, M. S. Turnover: causas, consequências e estratégias de retenção. **Revista Administração e Mercado**, v. 24, n. 2, p. 87–105, 2019.
- PANROTAS. Brasil lidera ranking mundial de rotatividade de funcionários. 2023. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br>. Acesso em: 09 maio 2025.
- RADARFIT. Turnover evitável: causas e soluções. 2025. Disponível em: <https://www.radarfit.com.br>. Acesso em: 09 maio 2025.

RIOS, J. E.; DUTRA, J. S.; PIERA, M. M. M. **Construindo caminhos:** influência das práticas de RH na percepção de crescimento de carreira dos empregados. 2025. Tese (Doutorado) — Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SANTOS, L., & Ribeiro, J. (2025). O papel da liderança transformacional na motivação e retenção de colaboradores. *Journal of Technology and Innovation*, 5(3), 59–72.

SEIDL, J. C.; ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Turnover e comprometimento organizacional: uma análise integrada. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 1, p. 25–36, 2019.

SILVA, R.; ANDRADE, M. Gestão de pessoas: processos e desafios contemporâneos. **Revista de Administração e Organizações**, 2022.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, **Cambridge**, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.