

CULTURA DA PERMANÊNCIA E ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS: DESAFIOS E POSSIBILIDADES FRENTE À ROTATIVIDADE DE COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES

Orientador: BARBOSA, Vitor Neves

ACETOZZI, Gustavo Oliveira

CORREA VIEIRA, Maria Eduarda dos Santos

FERREIRA, Maria José Leitão

GASTÃO, Gisele Cristina Neves

FÉLIX, Henrique Silva

Resumo

A rotatividade de colaboradores constitui um fenômeno relevante para a gestão de pessoas, especialmente quando ocorre de forma elevada ou concentrada em determinados grupos, áreas ou etapas da trajetória profissional. Entre trabalhadores jovens e em início de carreira, a permanência nas organizações pode ser influenciada por fatores como clima organizacional, reconhecimento, perspectivas de desenvolvimento, acolhimento e possibilidades de progressão. Este artigo analisa a cultura da permanência como estratégia de gestão diante dos índices de turnover, com foco em práticas de acolhimento, desenvolvimento contínuo, reconhecimento, participação e liderança. O estudo tem abordagem qualitativa e procedimento bibliográfico, conforme proposto no projeto do Grupo 5. A discussão parte das contribuições de Corseuil e colaboradores, de estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), de Mascarenhas (2012) e de Lakatos e Marconi (2010), ampliando a análise para os conceitos de gestão de pessoas e retenção. A análise indica que a permanência não deve ser tratada apenas como resultado de incentivos financeiros, mas como consequência de uma experiência organizacional capaz de oferecer pertencimento, reconhecimento, desenvolvimento e perspectivas. Conclui-se que estratégias de retenção precisam estar integradas à cultura organizacional e aos processos de liderança, podendo contribuir para redução de custos de reposição, continuidade do conhecimento, engajamento e estabilidade das equipes.

Palavras-chave: Cultura da permanência; Turnover; Retenção de talentos; Gestão de pessoas; Jovens trabalhadores.

1. INTRODUÇÃO

A permanência dos colaboradores nas organizações tornou-se uma questão relevante para a gestão de pessoas diante das transformações do mercado de trabalho, das mudanças nas expectativas profissionais e da crescente preocupação das empresas com retenção de talentos. A saída de trabalhadores não representa apenas uma alteração no quadro funcional. Dependendo de sua frequência e das características dos profissionais que deixam a organização, pode provocar custos de recrutamento, seleção e treinamento, perda de conhecimento, redistribuição de tarefas e impactos sobre o clima das equipes.

O projeto do Grupo 5 apresenta como problema de pesquisa a cultura da permanência e as estratégias diante dos altos índices de rotatividade nas instituições. A justificativa destaca particularmente a rotatividade entre trabalhadores jovens nos primeiros anos de inserção no mercado de trabalho, reconhecendo que essa fase profissional pode envolver fatores específicos que influenciam decisões de permanência ou saída. 穀filecite學turn12file0學L41-L48像

O tema exige uma compreensão que vá além da ideia de que trabalhadores permanecem ou saem apenas em razão da remuneração. Clima organizacional, reconhecimento, relações com lideranças, oportunidades de desenvolvimento, qualidade da integração e perspectivas de carreira podem participar da experiência profissional e influenciar a decisão de permanecer. O próprio projeto estabelece como objetivo identificar fatores como clima, reconhecimento e plano de carreira e mapear práticas de acolhimento, desenvolvimento contínuo e participação nas decisões. 穀filecite學turn12file0學L49-L60像

A discussão sobre juventude e rotatividade também aparece no referencial do projeto por meio dos estudos associados a Carlos Henrique Corseuil, Miguel Foguel, Gustavo Gonzaga e Eduardo Pontual Ribeiro, com destaque para trajetórias profissionais e mercado de trabalho. O projeto relaciona esses estudos à necessidade de pensar estratégias organizacionais capazes de mitigar a rotatividade. 穀filecite學turn12file0學L61-L72像

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo analisar como uma cultura organizacional orientada à permanência pode contribuir para reduzir a rotatividade, especialmente entre colaboradores em início de carreira. Busca-se discutir fatores associados ao turnover, estratégias

de retenção e possíveis impactos sobre satisfação, desempenho, clima e sustentabilidade organizacional.

A pesquisa é qualitativa e bibliográfica, conforme definido no projeto. Mascarenhas (2012) destaca a utilidade da abordagem qualitativa para compreender fenômenos relacionados às relações humanas e aos significados sociais. Lakatos e Marconi (2010) ressaltam a importância do rigor metodológico e da organização sistemática da investigação. O presente artigo, portanto, amplia a discussão teórica do projeto sem apresentar como resultados empíricos dados que não foram coletados.

2. ROTATIVIDADE E TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES

A rotatividade, ou turnover, representa a movimentação de entrada e saída de trabalhadores em uma organização. A existência de algum nível de rotatividade é característica de mercados de trabalho dinâmicos, pois pessoas podem mudar de emprego, iniciar novas trajetórias, aposentar-se ou deixar a organização por diferentes razões. O problema gerencial surge quando a intensidade ou o padrão dessa movimentação gera consequências negativas para a organização.

A análise do turnover precisa considerar sua natureza. Desligamentos voluntários e involuntários possuem significados diferentes. Da mesma forma, a saída de um trabalhador recém-admitido pode indicar dificuldades de integração, enquanto a saída de um profissional experiente pode representar perda de conhecimento acumulado.

O projeto do Grupo 5 direciona atenção especial aos trabalhadores jovens e aos primeiros anos de inserção no mercado. Essa delimitação é importante porque a trajetória inicial pode envolver busca por experiência, formação profissional, melhores oportunidades e experimentação de diferentes ocupações.

Os estudos associados ao IPEA mencionados no projeto abordam rotatividade dos jovens e trajetórias profissionais, oferecendo uma base para compreender que a movimentação no mercado de trabalho também precisa ser analisada dentro do contexto econômico e profissional em que os trabalhadores estão inseridos.

Para a organização, o turnover pode produzir custos diretos e indiretos. Entre os diretos estão processos de desligamento, recrutamento, seleção e treinamento. Entre os indiretos podem estar perda de produtividade, sobrecarga de equipes, necessidade de adaptação de novos trabalhadores e perda de conhecimento.

Entretanto, reduzir turnover indiscriminadamente não deve ser tratado como único objetivo. Algumas movimentações podem ser naturais ou até necessárias. A gestão precisa identificar quais padrões representam perda evitável e quais fazem parte da dinâmica normal da organização.

A cultura da permanência, portanto, deve ser construída a partir da compreensão das causas e não somente do resultado numérico. O indicador de rotatividade sinaliza um fenômeno que precisa ser investigado.

3. JUVENTUDE E INÍCIO DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

A entrada no mercado de trabalho representa uma etapa marcada por aprendizagem e construção da identidade profissional. Para trabalhadores jovens, as primeiras experiências podem influenciar expectativas sobre carreira, relações de trabalho e perspectivas futuras.

O projeto do Grupo 5 destaca que a rotatividade ocorre com maior frequência entre jovens, especialmente nos primeiros anos de inserção profissional, e propõe investigar fatores específicos dessa fase. 穀filecite學turn12file0學L43-L48傢 Essa formulação direciona a análise para aspectos que ultrapassam as políticas gerais de retenção.

No início da carreira, o trabalhador pode valorizar oportunidades de aprendizagem e crescimento. Um emprego que não ofereça perspectivas pode ser percebido como temporário, mesmo quando as condições atuais são satisfatórias.

A integração também possui papel importante. O ingresso em uma organização envolve aprendizagem sobre processos, normas, cultura e relações. Quando o acolhimento é insuficiente, o novo colaborador pode apresentar dificuldades para compreender expectativas e desenvolver vínculos.

A liderança direta pode ser especialmente relevante nesse período. Gestores que oferecem orientação, feedback e acompanhamento podem facilitar a adaptação. Em contraste, ausência de orientação pode gerar insegurança.

A organização também precisa comunicar possibilidades de desenvolvimento de maneira realista. Promessas de crescimento que não correspondem à realidade podem gerar frustração. O plano de carreira deve ser compreensível e, quando possível, acompanhado de critérios de progressão.

A análise da permanência de jovens, portanto, deve considerar a experiência completa do trabalhador. Remuneração é um componente, mas não esgota as razões que podem influenciar a permanência.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DA PERMANÊNCIA

A cultura organizacional corresponde ao conjunto de valores, práticas, comportamentos e significados que orientam a vida interna da organização. A cultura da permanência pode ser compreendida como uma orientação organizacional na qual as práticas de gestão procuram criar condições para que profissionais desejem e consigam permanecer.

Isso não significa obrigar ou impedir a saída de colaboradores. Significa construir um ambiente no qual a permanência seja favorecida por experiências positivas, oportunidades e relações de trabalho adequadas.

Uma cultura de permanência começa na entrada do trabalhador. O processo de recrutamento precisa apresentar informações coerentes com a realidade do cargo. Expectativas desalinhadas podem contribuir para desligamentos precoces.

Depois da entrada, o acolhimento precisa continuar. Integração, acompanhamento inicial e clareza de responsabilidades ajudam o colaborador a compreender seu papel.

O reconhecimento também faz parte dessa cultura. O trabalhador precisa perceber que sua contribuição é observada e valorizada. Reconhecimento não significa apenas recompensa financeira; pode envolver feedback, oportunidades, autonomia e participação.

A participação nas decisões aparece explicitamente entre os objetivos do projeto. Essa dimensão pode fortalecer o sentimento de pertencimento, especialmente quando os colaboradores percebem que suas experiências são consideradas na melhoria dos processos.

Uma cultura de permanência também exige coerência entre discurso e prática. Não é suficiente declarar que as pessoas são importantes se processos de liderança e desenvolvimento não demonstram essa valorização.

5. CLIMA ORGANIZACIONAL, RECONHECIMENTO E PERTENCIMENTO

O clima organizacional representa a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Embora não seja a única variável relacionada ao turnover, pode fornecer informações relevantes sobre a experiência dos trabalhadores.

Um ambiente marcado por comunicação deficiente, conflitos recorrentes, ausência de reconhecimento ou relações de liderança inadequadas pode aumentar a insatisfação. Em contrapartida, relações de confiança, respeito e cooperação podem favorecer o vínculo com a organização.

O reconhecimento possui dimensão simbólica e prática. Feedback sobre um trabalho bem realizado, oportunidades de participação e demonstrações de confiança podem contribuir para que o trabalhador perceba valor em sua atividade.

O sentimento de pertencimento também está relacionado à identificação com a organização e com a equipe. Pessoas que percebem que fazem parte de um grupo e que seu trabalho possui significado podem apresentar maior disposição para permanecer.

Entretanto, não se deve concluir automaticamente que clima positivo elimina turnover. A decisão de saída é multifatorial e pode decorrer de fatores externos à organização.

Por isso, pesquisas de clima, entrevistas de desligamento e conversas com equipes podem complementar indicadores de rotatividade. O objetivo é compreender o que está acontecendo e não apenas produzir uma classificação.

A cultura da permanência depende de escuta contínua. A organização precisa identificar sinais de insatisfação antes que se transformem necessariamente em desligamento, respeitando, contudo, a autonomia individual do trabalhador.

6. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO COMO ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO

O acolhimento aparece no projeto como uma das práticas associadas à cultura da permanência. 穀filecite學turn12file0學L54-L58傢 Essa estratégia é especialmente relevante nos primeiros meses, quando o colaborador ainda está construindo relações e compreendendo a organização.

Um processo de integração estruturado pode incluir apresentação da cultura, das responsabilidades, das normas, dos canais de comunicação e das possibilidades de desenvolvimento. O objetivo é reduzir incertezas.

O acompanhamento inicial também pode permitir identificação precoce de dificuldades. Reuniões de acompanhamento durante os primeiros meses podem ajudar gestores a compreender necessidades e ajustar orientações.

O acolhimento não deve ser confundido com evento de boas-vindas. Trata-se de um processo que se estende pela adaptação do profissional.

Mentoria ou acompanhamento por colegas mais experientes também pode contribuir, principalmente em funções que exigem aprendizagem prática. Essa estratégia pode acelerar a integração e fortalecer relações.

Para jovens em início de carreira, o acolhimento pode possuir importância adicional porque a organização representa uma das primeiras experiências profissionais estruturadas. Uma experiência inicial negativa pode influenciar a percepção sobre o mercado de trabalho.

Assim, programas de integração devem ser planejados como parte da estratégia de retenção, e não apenas como atividade administrativa.

7. DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO E PLANO DE CARREIRA

O projeto identifica a ausência de planos estruturados de desenvolvimento profissional como um dos fatores relacionados à rotatividade entre colaboradores em início de carreira.

Essa questão aponta para a necessidade de discutir perspectivas futuras.

O desenvolvimento contínuo permite que o trabalhador perceba possibilidades de crescimento de competências. Treinamentos, capacitações, projetos, feedbacks e experiências diversificadas podem compor esse processo.

Plano de carreira, por sua vez, oferece maior clareza sobre possibilidades de progressão. Não significa garantir promoção em determinado prazo, mas apresentar critérios e competências associados às oportunidades existentes.

A ausência de perspectivas pode favorecer a busca por alternativas externas. Quando o trabalhador não consegue visualizar como sua função se conecta à sua trajetória profissional, o vínculo pode tornar-se mais frágil.

O desenvolvimento deve ser coerente com as necessidades da organização. Investir em capacitação também pode ampliar a capacidade interna e reduzir dependência de contratação externa.

Para jovens, programas de desenvolvimento podem assumir formato de trilhas de aprendizagem, acompanhamento por gestores e projetos de formação. A organização pode combinar aprendizagem técnica e competências comportamentais.

A cultura da permanência, nesse sentido, está relacionada à possibilidade de crescimento. Pessoas podem permanecer quando percebem que o trabalho atual contribui para objetivos futuros.

8. LIDERANÇA E GESTÃO DA PERMANÊNCIA

A liderança influencia diretamente a experiência cotidiana dos colaboradores. O gestor é frequentemente a principal referência da organização no dia a dia, especialmente em relação a feedback, distribuição de tarefas, reconhecimento e solução de problemas.

Uma cultura de permanência precisa ser praticada pelos líderes. Se a organização declara valorizar pessoas, mas gestores não oferecem orientação ou respeito, existe uma diferença entre cultura formal e experiência real.

A liderança também deve compreender que diferentes colaboradores possuem necessidades diferentes. Jovens em início de carreira podem demandar maior orientação e feedback, enquanto profissionais experientes podem valorizar autonomia.

A gestão deve criar espaços de diálogo. Conversas periódicas podem permitir identificação de dificuldades e discussão de desenvolvimento.

Feedback é outro elemento importante. A ausência de retorno pode produzir insegurança sobre desempenho e perspectivas. Feedback eficaz deve ser específico e orientado para desenvolvimento.

O reconhecimento também depende da liderança. Gestores podem reconhecer contribuições sem necessariamente utilizar recompensas financeiras, por meio de oportunidades, autonomia e visibilidade.

Assim, a liderança é uma das principais ferramentas de construção da permanência. Políticas institucionais só produzem efeitos quando são incorporadas às práticas dos gestores.

9. PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES E ENGAJAMENTO

A participação dos colaboradores nas decisões aparece entre os objetivos específicos do projeto do Grupo 5. 穀filecite學turn12file0學L53-L60倅 Essa estratégia pode contribuir para fortalecer o vínculo porque permite que trabalhadores influenciem aspectos do ambiente em que atuam.

Participação não significa que todas as decisões devam ser coletivas. Ela pode ocorrer por meio de consultas, reuniões, grupos de trabalho, sugestões de melhoria e canais de feedback.

Quando colaboradores percebem que suas ideias são consideradas, pode aumentar o sentimento de pertencimento. Além disso, trabalhadores possuem conhecimento prático dos processos e podem contribuir para identificar problemas que gestores não percebem.

A participação também precisa produzir retorno. Se a organização solicita sugestões e nunca comunica o que foi feito, pode gerar descrença. É importante explicar quais propostas serão implementadas, quais não serão e por quê.

O engajamento resulta de múltiplos fatores, e participação é apenas um deles. Remuneração, condições de trabalho, liderança, desenvolvimento e reconhecimento também participam da experiência.

A cultura da permanência pode integrar esses elementos em uma proposta coerente. O objetivo é construir uma relação na qual o colaborador perceba que possui espaço de contribuição e desenvolvimento.

10. CUSTOS DA ROTATIVIDADE E BENEFÍCIOS DA RETENÇÃO

A rotatividade possui consequências financeiras e operacionais. O projeto destaca a possibilidade de reduzir custos de recrutamento, seleção e capacitação por meio da retenção.

Cada desligamento pode gerar uma sequência de atividades. A organização precisa identificar a necessidade de reposição, divulgar a vaga, selecionar candidatos, realizar admissão e promover integração e treinamento. Dependendo da função, o período de adaptação pode representar redução temporária de produtividade.

Existe também o custo do conhecimento perdido. Profissionais experientes acumulam informações sobre processos, clientes e problemas que não estão necessariamente documentadas. Quando deixam a organização, parte desse conhecimento pode desaparecer.

A saída de colaboradores pode ainda afetar a equipe. Os profissionais que permanecem podem assumir tarefas adicionais enquanto uma posição não é preenchida, aumentando pressão e potencialmente contribuindo para novos desligamentos.

A retenção, portanto, pode produzir benefícios relacionados à continuidade. Entretanto, investir em retenção também possui custos. Programas de treinamento, carreira e reconhecimento demandam recursos. A decisão deve considerar sustentabilidade.

O objetivo estratégico é equilibrar investimento em pessoas e resultados organizacionais. Uma cultura de permanência bem estruturada pode reduzir custos evitáveis sem impedir a mobilidade natural do mercado de trabalho.

11. INDICADORES PARA AVALIAR A CULTURA DA PERMANÊNCIA

O projeto propõe avaliar impactos das estratégias em indicadores de rotatividade, satisfação e desempenho institucional. 穀filecite學turn12file0學L53-L60倅 Para isso, a organização precisa estabelecer mecanismos de acompanhamento.

A taxa de turnover pode ser acompanhada ao longo do tempo, mas deve ser analisada por segmentos. Área, cargo, tempo de empresa e perfil profissional podem revelar padrões que a taxa geral não mostra.

Outro indicador é o turnover nos primeiros meses. Concentração de desligamentos nessa fase pode sinalizar dificuldades de recrutamento, integração ou expectativas.

Pesquisas de satisfação e clima podem complementar os dados. O objetivo é compreender percepções relacionadas a liderança, reconhecimento, desenvolvimento e ambiente.

Indicadores de desenvolvimento também podem ser utilizados, como participação em treinamentos, movimentações internas e progressão profissional. Esses dados ajudam a avaliar se existem oportunidades reais de crescimento.

O desempenho institucional deve ser analisado com cautela. Não é adequado atribuir qualquer melhoria exclusivamente às estratégias de permanência sem considerar outros fatores.

A análise dos indicadores deve servir ao aprendizado. Se determinada ação não produz os resultados esperados, a organização deve revisar a estratégia em vez de simplesmente aumentar sua intensidade.

12. CULTURA DA PERMANÊNCIA COMO DIFERENCIAL ORGANIZACIONAL

O projeto conclui que a cultura orientada à permanência pode constituir diferencial competitivo e contribuir para sustentabilidade e desenvolvimento organizacional. 穀filecite學turn12file0學L129-L139倅 Essa proposição pode ser compreendida a partir da integração entre pessoas, conhecimento e continuidade.

Organizações que conseguem manter profissionais qualificados preservam experiências e relações construídas ao longo do tempo. Isso não significa que baixa rotatividade seja sempre sinônimo de excelência, mas que a capacidade de reter profissionais em posições estratégicas pode ser relevante.

A reputação como empregadora também pode ser afetada. Experiências positivas podem favorecer atração de candidatos, enquanto alta rotatividade e relatos negativos podem dificultar recrutamento.

A cultura da permanência, entretanto, não pode ser reduzida a campanhas internas. Ela precisa estar presente em decisões sobre liderança, desenvolvimento, remuneração, reconhecimento, integração e participação.

Para jovens trabalhadores, uma organização que oferece aprendizagem e perspectivas pode tornar-se espaço de desenvolvimento profissional. Isso pode favorecer a permanência sem retirar do trabalhador a liberdade de buscar outras oportunidades.

A sustentabilidade organizacional depende de relações equilibradas. A empresa precisa oferecer condições adequadas e, ao mesmo tempo, estabelecer expectativas claras de desempenho.

Nesse sentido, a cultura da permanência pode ser vista como uma abordagem integrada de gestão de pessoas, e não apenas como programa isolado de retenção.

13. METODOLOGIA E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O projeto caracteriza a pesquisa como qualitativa e bibliográfica. A escolha é justificada pela necessidade de compreender variáveis subjetivas como clima organizacional e engajamento.

Mascarenhas (2012) é utilizado pelo projeto para fundamentar a abordagem qualitativa, enquanto Lakatos e Marconi (2010) sustentam a necessidade de rigor metodológico. O procedimento bibliográfico permite reunir contribuições já publicadas sobre rotatividade e gestão de pessoas.

Neste artigo, o conteúdo do projeto foi ampliado teoricamente, mantendo seu problema, objetivos e orientação metodológica. Não foram realizadas entrevistas, aplicação de questionários ou análise de dados internos de organizações.

Por essa razão, afirmações sobre redução de turnover, aumento de satisfação ou melhoria de desempenho devem ser compreendidas como resultados esperados ou possibilidades teóricas, e não como resultados empíricos comprovados pelo estudo.

Uma pesquisa futura poderia combinar abordagem quantitativa e qualitativa. Dados de desligamentos poderiam ser cruzados com informações de tempo de empresa, área, liderança e participação em programas de desenvolvimento. Entrevistas e pesquisas de clima poderiam complementar a análise.

Essa etapa permitiria verificar se as estratégias propostas apresentam resultados em determinado contexto organizacional.

14. RESULTADOS ESPERADOS E DISCUSSÃO

O projeto estabelece como resultado esperado a redução dos índices de turnover, especialmente entre colaboradores em início de carreira, associando esse resultado ao acolhimento, desenvolvimento e valorização. 穀filecite學turn12file0學L103-L108傢

Também são esperadas redução dos custos de reposição, aumento de produtividade e engajamento, melhoria do clima organizacional e fortalecimento da imagem institucional. 穀filecite學turn12file0學L109-L121傢

A discussão desenvolvida neste artigo permite interpretar esses resultados como possíveis efeitos de uma estratégia integrada. Nenhuma prática isolada garante permanência. O impacto depende da coerência entre as diferentes políticas.

O acolhimento pode reduzir dificuldades iniciais, mas precisa ser seguido por desenvolvimento. O desenvolvimento pode criar perspectivas, mas precisa estar acompanhado de reconhecimento. O reconhecimento pode fortalecer vínculo, mas precisa ocorrer em ambiente de liderança adequada.

Dessa forma, a cultura da permanência funciona como sistema. Suas partes precisam estar conectadas.

A avaliação deve considerar indicadores de curto e longo prazo. Redução imediata de desligamentos pode não significar melhoria sustentável se a organização estiver apenas adiando problemas.

O resultado mais relevante é a capacidade de criar condições para relações de trabalho mais estáveis, produtivas e coerentes com os objetivos dos trabalhadores e da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida a partir do projeto do Grupo 5 permite compreender que a cultura da permanência pode constituir uma abordagem estratégica para enfrentar padrões de rotatividade, especialmente entre trabalhadores jovens em início de carreira.

O turnover não deve ser interpretado apenas como número. É necessário compreender quem está deixando a organização, em que momento, por quais razões e quais consequências essa saída produz.

O projeto destaca clima organizacional, reconhecimento e plano de carreira como fatores relevantes, além de acolhimento, desenvolvimento contínuo e participação nas decisões. Esses elementos foram discutidos como componentes de uma experiência organizacional capaz de favorecer permanência.

A análise também reforça a importância da liderança. Gestores são responsáveis por transformar políticas institucionais em práticas cotidianas e podem influenciar diretamente reconhecimento, feedback, integração e desenvolvimento.

A retenção de talentos pode produzir benefícios relacionados à continuidade do conhecimento, redução de custos de reposição, estabilidade das equipes e fortalecimento do engajamento. Entretanto, retenção não significa impedir mobilidade profissional. A organização precisa construir condições atrativas e sustentáveis para que a permanência seja uma escolha possível.

Como limitação, o estudo possui caráter bibliográfico e não apresenta coleta de dados empíricos. As conclusões, portanto, devem ser compreendidas dentro desse limite.

Conclui-se que uma cultura da permanência não é construída por uma única ação. Ela resulta da integração entre acolhimento, liderança, reconhecimento, desenvolvimento, participação e perspectivas de carreira. Em organizações que desejam reduzir rotatividade de maneira sustentável, a permanência precisa ser tratada como consequência de uma boa experiência de trabalho, e não apenas como meta numérica.

REFERÊNCIAS

CORSEUIL, Carlos Henrique Leite et al. Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: evidências recentes. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), diversos estudos e notas técnicas.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Estudos sobre mercado de trabalho, juventude e rotatividade. Brasília, DF: IPEA, 2020-2025. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 23 set. 2026.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. Metodologia científica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.