PROGRAMAS INTERNOS DE DESENVOLVIMENTO EM UMA CONSTRUTORA E A RETENÇÃO DE COLABORADORES

INTERNAL DEVELOPMENT PROGRAMS AT A CONSTRUCTION COMPANY AND EMPLOYEE RETENTION

JULIA OBERDA PAIVA
USP/ESALQ - PECEGE

ALESSANDRA DEMITE GONÇALVES DE FREITAS
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - ESPM

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

PROGRAMAS INTERNOS DE DESENVOLVIMENTO EM UMA CONSTRUTORA E A RETENÇÃO DE COLABORADORES

Objetivo do estudo
Analisar a eficácia de programas internos de desenvolvimento (PDIs) fornecidos por uma construtora brasileira e sua influência na retenção de colaboradores, caracterizando os programas, as taxas de retenção dos egressos e as percepções de lideranças estratégicas.

Relevância/originalidade
A construção civil enfrenta escassez estrutural de mão de obra qualificada, e a literatura sobre educação corporativa privilegia grandes empresas. O estudo traz evidências de empresa familiar de médio porte, cruzando taxas de retenção por coorte com percepções da alta gestão.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa exploratória com duas frentes: pesquisa documental sobre quatro PDIs de 2024 (públicos, horas investidas e retenção 12 meses após o encerramento) e formulário eletrônico com cinco lideranças estratégicas, cujas respostas foram tratadas por Análise de Discurso.

Principais resultados
A retenção 12 meses após os programas variou de 84,6% a 28,6%: o público de engenharia e obras concentra o dobro de desligamentos (64,3%) das demais áreas (32,1%). Os líderes, porém, atribuem os desligamentos predominantemente a fatores individuais.

Contribuições teóricas/metodológicas
Oferece desenho de análise replicável — cruzamento entre taxas de retenção por coorte de egressos e percepções da alta gestão — que revela dissonâncias entre dados e percepção, adicionando evidências de setor e porte sub-representados na literatura de educação corporativa.

Contribuições sociais/para a gestão
Indica três frentes prioritárias: explicitar e comunicar os critérios de identificação de talentos; desenhar estratégias específicas de retenção para o público técnico de engenharia e obras; e evoluir a avaliação dos programas rumo aos níveis de Resultados e ROI.

Palavras-chave: retenção de talentos, educação corporativa, programas de desenvolvimento interno, construção civil, gestão de talentos

INTERNAL DEVELOPMENT PROGRAMS AT A CONSTRUCTION COMPANY AND EMPLOYEE RETENTION

Study purpose
To analyze the effectiveness of internal development programs (IDPs) provided by a Brazilian construction company and their influence on employee retention, characterizing the programs, the retention rates of their alumni and the perceptions of strategic leaders.

Relevance / originality
The construction industry faces a structural shortage of qualified labor, and corporate education literature favors large companies. The study provides evidence from a medium-sized family business, crossing cohort retention rates with top management perceptions.

Methodology / approach
Exploratory qualitative research on two fronts: documentary research on four 2024 IDPs (audiences, invested hours and retention 12 months after completion) and an electronic form answered by five strategic leaders, whose responses were processed through Discourse Analysis.

Main results
Retention 12 months after the programs ranged from 84.6% to 28.6%: the engineering and construction-site group concentrates twice the dismissals (64.3%) of the other areas (32.1%). Leaders, however, attribute departures predominantly to individual factors.

Theoretical / methodological contributions
It offers a replicable analytical design — crossing alumni cohort retention rates with top management perceptions — that reveals dissonances between data and perception, adding evidence from a sector and company size underrepresented in corporate education literature.

Social / management contributions
It indicates three priority fronts: making talent-identification criteria explicit and communicating them; designing specific retention strategies for the technical engineering and construction-site group; and evolving program evaluation toward the Results and ROI levels.

Keywords: talent retention, corporate education, internal development programs, construction industry, talent management

PROGRAMAS INTERNOS DE DESENVOLVIMENTO EM UMA CONSTRUTORA E A RETENÇÃO DE COLABORADORES

1 Introdução

Segundo o Relatório de Desempenho da Construção Civil (CC) no 1º semestre de 2025, elaborado pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) em conjunto com o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais (Sinduscon-MG), os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e do Novo CAGED, divulgados pelo Ministério do Trabalho, apontam que a CC brasileira supera o patamar de três milhões de trabalhadores com carteira assinada. Nos cinco primeiros meses de 2025, o setor gerou 149.233 empregos formais, sendo 47,77% dessas vagas preenchidas por colaboradores com idades entre 18 e 29 anos (CBIC, 2025).

Ainda segundo o relatório da CBIC (2025), conforme a Sondagem da Indústria da Construção realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), desde julho de 2024 o terceiro e o quarto principais problemas enfrentados pela CC são, respectivamente, a falta ou o alto custo de trabalhador qualificado e a falta ou o alto custo de mão de obra não qualificada. Em um mercado tão competitivo como o da CC brasileira, as construtoras se deparam, portanto, com o desafio de reter talentos. A Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2025), por meio da 19ª edição da pesquisa O Panorama do Treinamento no Brasil, traz dados relevantes sobre indicadores e tendências em gestão, treinamento e desenvolvimento no país, haja vista que a escassez de mão de obra atinge as indústrias nacionais como um todo, inclusive a CC.

Nesse contexto, a Retenção de Talentos (RT) é compreendida como uma sistematização para analisar e identificar tanto o empenho quanto o cultivo da evolução dos funcionários, com o objetivo de manter os melhores recursos possíveis na companhia (Roger et al., 2025). A Educação Corporativa (EC), por sua vez, é descrita como uma operação de duração indefinida e constante, que visa à ampliação de competências atreladas às metas empresariais (Roger et al., 2025). Um possível desdobramento da EC são os Programas de Desenvolvimento Interno (PDI), nomenclatura adotada pela construtora analisada nesta pesquisa, que possibilitam a personalização dos conteúdos, bem como velocidade de aplicação e de obtenção de resultados.

Diante desse cenário, formula-se o seguinte problema de pesquisa: como os programas internos de desenvolvimento oferecidos por uma construtora influenciam a retenção de seus colaboradores? Para respondê-lo, o objetivo deste trabalho foi analisar a eficácia de programas internos de desenvolvimento fornecidos por uma construtora e sua influência na retenção de colaboradores. De forma específica, buscou-se: (a) caracterizar os PDIs oferecidos e as taxas de retenção de seus egressos 12 meses após o encerramento dos programas; (b) analisar a percepção de lideranças estratégicas sobre retenção, gestão de talentos e os PDIs; e (c) confrontar os dados documentais com as percepções coletadas, identificando oportunidades de aprimoramento.

A pesquisa é relevante porque, diante da ausência de profissionais qualificados disponíveis para contratação, as empresas têm dedicado esforços crescentes à elaboração de trabalhos de RT, instruindo profissionais, com ganhos pessoais e individuais, ao mesmo tempo em que alavancam o crescimento da própria empresa e sua competitividade (Silva et al., 2023). Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para um campo em que a literatura sobre EC historicamente privilegiou empresas de grande porte (Roger et al., 2025), oferecendo evidências

de uma empresa familiar de médio porte, de um setor — a construção civil — marcado por escassez estrutural de mão de obra qualificada e por transformações nas relações de trabalho, como a pejotização (CBIC, 2025; Rodrigues, 2025). Do ponto de vista prático, há a possibilidade de retroalimentação da construtora estudada com a análise dos dados disponibilizados sobre a relação entre a EC e a RT, incluindo a identificação de eventuais pontos de ajuste nos PDIs em prol de resultados futuros mais expressivos.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em mais quatro seções: o referencial teórico, organizado em torno da retenção e gestão de talentos, da educação corporativa e do contexto da construção civil; a metodologia; a análise dos resultados e discussões, dividida na pesquisa documental, nas percepções das lideranças estratégicas e na triangulação entre ambas; e as considerações finais, seguidas das referências.

2 Referencial Teórico

2.1 Retenção e gestão de talentos

A RT é conceituada como uma sistematização para analisar e identificar o empenho e o cultivo da evolução e desenvoltura dos funcionários, visando à manutenção dos melhores recursos possíveis na companhia, com priorização de habilidades e competências indivíduo a indivíduo, para que haja a maximização entre motivação e colaboração no ambiente empresarial, despendendo tempo e recursos mínimos para a eventual correção de erros e fraquezas dos colaboradores (Roger et al., 2025). A RT, contudo, não deve ser analisada isoladamente: é preciso considerar a influência que a EC exerce sobre ela (Roger et al., 2025).

Silva et al. (2023) destacam que um dos maiores desafios empresariais atuais é precisamente reter talentos: a rotatividade (*turnover*) de colaboradores é maléfica e contraproducente para qualquer negócio, e ainda mais danosa quando se trata de funcionários de alto desempenho. Premissas e táticas de RT mal constituídas acarretam, ao final, elevados índices de rotatividade. Em contrapartida, quando um colaborador é capacitado e trabalha alinhado à atmosfera institucional, torna-se cada vez mais proveitoso, além de contribuir para a motivação dos demais, levando a um acréscimo competitivo à empresa. Os autores acrescentam que a atmosfera empresarial tem grande impacto nas entregas e no desempenho de cada colaborador, nos níveis de bem-estar, ânimo e estímulo, e que a RT mostra sua importância quando a empresa é capaz de reconhecer e demonstrar a relevância individual de cada funcionário em suas funções.

Os custos da não retenção ajudam a dimensionar a relevância do tema. Além dos custos diretos de recrutamento, seleção e treinamento da reposição, há custos menos visíveis: o tempo de maturação do novo profissional até o patamar de produtividade do antecessor, a perda de conhecimento tácito sobre processos e cultura e o impacto sobre a motivação das equipes remanescentes (Silva et al., 2023). Quando o desligamento ocorre logo após um ciclo de formação, soma-se a esses custos o próprio investimento em capacitação, que deixa de retornar à organização, razão pela qual a literatura insiste que treinamento e desenvolvimento devem vir acompanhados de estratégias deliberadas de permanência (Azeredo, 2019; Silva et al., 2023).

No plano da gestão de talentos (GT), Miguel (2024) evidencia a importância do *employer branding*, a marca empregadora, como fator influenciador nos mercados interno e externo das empresas, na atração e na retenção de trabalhadores. As métricas para avaliação das práticas de GT são, entre outras, as que levam à construção do reconhecimento de uma marca forte, relevante não só para os clientes, mas também para atrair e reter talentos qualificados. A

GT busca o decréscimo do *turnover* e o distinguir, reconhecer, valorizar e desenvolver competências. O autor acrescenta que proporcionar um ambiente de reconhecimento e recompensa é primordial para atrair, reter e motivar talentos: a recompensa mais referida é a monetária, mas destacam-se também o incentivo à busca por mais capacitação, a comunicação clara e consistente dos critérios de reconhecimento e a cultura declarada de expectativas e próximos passos.

Cabe registrar, ainda, que o próprio conceito de talento não é uniforme na literatura: o que constitui um talento varia conforme a área de conhecimento, o momento da organização e as competências requeridas por cada função, o que torna a definição de critérios explícitos de identificação um passo prévio indispensável a qualquer estratégia de RT (Miguel, 2024; Roger et al., 2025). Essa indefinição tem consequência prática direta: quando os colaboradores considerados talentosos não sabem que o são, o efeito motivacional do investimento em seu desenvolvimento se dilui, e a empresa perde justamente o componente de reconhecimento que, segundo Silva et al. (2023) e Miguel (2024), sustenta a lealdade e a permanência. A comunicação dos critérios e das expectativas integra, portanto, o próprio mecanismo pelo qual a RT produz efeito.

2.2 Educação corporativa, treinamento e desenvolvimento

A EC é descrita como um método e um parâmetro para fomentar, ampliar e, por consequência, levar a resultados assertivos tanto na esfera empresarial, geração de capital e reconhecimento interno e externo da instituição, quanto na esfera pessoal, satisfação dos indivíduos ao longo do tempo (Roger et al., 2025). Antes uma estratégia majoritariamente de empresas de grande porte, a EC encontra-se atualmente presente também em organizações de médio e pequeno porte: possuir um cronograma estruturado de capacitação, treinamento e desenvolvimento passou a ser uma importante vantagem competitiva, tanto na imagem externa da instituição quanto na percepção interna dos colaboradores. Em um cenário global competitivo, as corporações compreenderam que a responsabilidade pela formação e capacitação dos funcionários passou a ser da própria empresa, haja vista o déficit da formação oferecida pelas tradicionais instituições de ensino, a EC, ou Universidade Corporativa, desempenha o papel de completar os hiatos deixados pelo sistema nacional de educação (Roger et al., 2025).

Os benefícios empresariais da utilização da EC para a RT são diversos: (a) retenção e potencialização de habilidades de colaboradores; (b) treinamento e aprimoramento da cultura interna da empresa, com benefício individual para os envolvidos; e (c) motivação, senso de pertencimento e vontade de continuidade dos colaboradores, enquanto trazem resultados à empresa (Roger et al., 2025). Trata-se de cenário favorável a ambos os lados: os participantes se sentem amparados e valorizados pela oportunidade de evolução, conectando-se ao desejo de continuidade; a empresa retém habilidades técnicas e comportamentais construídas à luz de sua cultura. Funcionários que percebem que a instituição propõe ações e incentiva o aprimoramento de suas habilidades sentem-se prestigiados e mais engajados, o que produz um apetite por perdurar na instituição (Roger et al., 2025). Na mesma direção, Azeredo (2019) afirma que treinamento e desenvolvimento exercem papel primordial na formação de colaboradores, influenciando diretamente o alcance das metas empresariais: a cada ciclo de conhecimento, formação e preparo, o funcionário egressa mais capacitado e estimulado, tornando-se um diferencial para a instituição.

Quanto à avaliação dos programas, a ABTD (2025) registra que o modelo mais utilizado atualmente é o dos quatro níveis de Donald Kirkpatrick, podendo chegar a um quinto nível com

a teoria de Jack Phillips: avaliações (a) de Reação, (b) de Aprendizado, (c) de Aplicabilidade, (d) de Resultados e (e) de Retorno sobre o Investimento (*Return on Investment* — ROI). No Brasil, 75% das empresas realizam avaliações de Reação, 45% de Aprendizado, 20% de Aplicabilidade, apenas 7% de Resultados, em que há de fato impacto no negócio, e somente 2% avaliam o ROI (ABTD, 2025). A pesquisa registra ainda que o tempo médio investido por colaborador em ações de capacitação no Brasil é de 24 horas anuais, que 51% do orçamento de treinamento é destinado ao desenvolvimento de lideranças e que 53% dos treinamentos ocorrem na modalidade de Ensino a Distância (EaD).

2.3 O contexto da construção civil

O setor da construção civil combina expressiva geração de empregos com escassez estrutural de mão de obra qualificada: além do desafio da qualificação, a elevada carga tributária figura como o segundo principal ofensor entre os problemas da indústria da CC (CBIC, 2025). O perfil etário dos ingressantes agrava o desafio da retenção: quase metade das vagas formais geradas no setor nos primeiros meses de 2025 (47,77%) foi preenchida por trabalhadores de 18 a 29 anos (CBIC, 2025), um público em início de carreira, com maior mobilidade e menor vínculo consolidado com as organizações, para o qual, como se verá, os programas de desenvolvimento isoladamente tendem a ter menos força de retenção.

Esse quadro tem consequências diretas sobre as relações de trabalho no setor: Rodrigues (2025) evidencia que a pejotização, a contratação de profissionais como pessoas jurídicas, fora do regime celetista, tem se tornado prática cada vez mais comum na construção civil, com impactos legais e trabalhistas relevantes, inclusive sobre a natureza do vínculo que sustenta a permanência. Nesse ambiente, em que atrair e formar profissionais qualificados é caro e demorado, estratégias de EC e de RT ganham centralidade competitiva: investir na formação interna e, simultaneamente, em ações que sustentem a permanência dos egressos torna-se condição para proteger o investimento realizado (Roger et al., 2025; Silva et al., 2023). A geografia de atuação dispersa de muitas construtoras, com equipes distribuídas entre praças distantes, adiciona uma camada logística a esse desafio e ajuda a explicar a adesão do setor à modalidade EaD, predominante também no cenário nacional de treinamentos (ABTD, 2025).

3 Metodologia

A metodologia adotada foi a de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório que, segundo Godoy (1995), inicia-se com questionamentos amplos e abrangentes, refinados à medida que o processo de apuração do tema avança; ao longo da coleta, busca-se perceber os fatos e eventos em análise a partir da perspectiva dos participantes envolvidos, tratando todos os pontos de vista sem disparidades de relevância.

O campo empírico foi uma construtora e incorporadora de imóveis residenciais, empresa familiar de médio porte, com mais de 40 anos de atuação, cerca de 250 funcionários diretos e 360 terceirizados, sede em Belo Horizonte (MG), atuação em sete cidades do interior de São Paulo, em um raio de 150 km de Campinas, onde mantém escritório operacional, e nos municípios de Sinop e Sorriso (MT).

Adotaram-se duas técnicas de coleta. Em um primeiro momento, realizou-se pesquisa documental, com acesso aos dados apurados pela construtora em relação aos programas de desenvolvimento interno: descrição do tipo, objetivo e público-alvo de cada PDI, cronograma e pautas abordadas, periodicidade e duração de cada encontro, gestores e equipes convidados, listas de presença conforme o calendário de reuniões e o tempo de permanência na empresa de

cada participante, buscando-se as relações existentes entre os programas e a retenção de colaboradores.

Em um segundo momento, realizou-se a coleta de dados para a qual, por conveniência, convidou-se cinco pessoas que atuam de forma estratégica na organização na definição e elaboração dos conteúdos ministrados nos PDIs: a Vice-Presidente da empresa, os Diretores de Engenharia (*back-office*) e de Obra, a Gerente de Recursos Humanos e uma psicóloga, professora e especialista em liderança e equipes, que atua como consultora externa da organização. O roteiro, com 16 perguntas abertas, foi elaborado com base no trabalho de Miguel (2024), que analisou a importância do *employer branding* na gestão de talentos. A pesquisa não violou a privacidade dos participantes, não envolveu dados sensíveis dos colaboradores, conferindo sigilo e anonimato ao longo da coleta.

As perguntas semiestruturadas foram divididas em duas seções: a primeira com cinco perguntas sociodemográficas (ano de nascimento, escolaridade, cargo, tempo na função e tipo de contrato) e a segunda com 11 perguntas específicas voltadas ao objetivo da pesquisa, abrangendo a definição e a importância da RT, a percepção dos trabalhadores sobre oportunidades de crescimento, os objetivos e práticas de gestão de talentos, os desafios e melhores práticas, as métricas de avaliação e as percepções sobre os PDIs, suas taxas de retenção e a influência de cargos e escolaridade.

O conteúdo das respostas foi transcrito e analisado por meio da Análise de Discurso, conduzida com base em Rodrigues e Melo (2020): metodologia aplicável a pesquisas qualitativas cujo objetivo é perceber, compreender, apurar e revelar informações e percepções dos participantes, produzindo significado a partir do discurso, indo além do sentido literal das palavras e possibilitando a análise, interpretação e interrogação dos significados construídos pelos sujeitos no contexto empresarial e hierárquico em que estão inseridos. Na condução da análise, as respostas foram examinadas pergunta a pergunta, identificando-se convergências, divergências e silêncios entre os respondentes, o que cada líder menciona e o que deixa de mencionar, e confrontando-se sistematicamente as percepções com os dados objetivos levantados na etapa documental, movimento de triangulação que estrutura a seção de análise dos resultados.

4 Análise dos Resultados e Discussões

4.1 Pesquisa documental: os PDIs e as taxas de retenção

O período dos dados analisados é o ano de 2024, quando a construtora efetivamente consolidou os programas com base em cargos e públicos de atuação, com metas, expectativas e cronogramas específicos para cada PDI, bem como a correlação entre a participação em um programa e o ingresso no programa seguinte da trilha de aprendizado no ano posterior. Optou-se por analisar os índices de permanência dos colaboradores na instituição em dezembro de 2025, ou seja, 12 meses após a participação nos programas de 2024.

Foram avaliados quatro programas: o **Desenvolvendo Pilares**, cujo público-alvo eram engenheiros e analistas de engenharia de obras; o **TransformAção**, com a participação de analistas com mais de seis meses de empresa e que não estiveram na mentoria; o **Crescer**, voltado a assistentes e estagiários de escritório com mais de um ano de empresa e participação aprovada pelos gestores; e o **Construindo Talentos**, cujos participantes foram assistentes e estagiários de engenharia admitidos até fevereiro de 2024. A Figura 1 estratifica os dados relevantes dos quatro PDIs ministrados em 2024. Alguns dados são apresentados em percentual por ter sido este o único formato de acesso disponível.

Indicador	Desenvolvendo Pilares	TransformAção	Crescer	Construindo Talentos
Nº de inscritos	14	13	15	14
Nº de encontros ao longo de 2024	8	10	9	10
Nº de horas totais investidas	109,5 h	112,0 h	91,0 h	92,0 h
Nº de colaboradores que permaneceram na empresa (dez./2025)	6	11	8	4
% de retenção 12 meses após o encerramento do PDI	42,9%	84,6%	53,3%	28,6%
Tempo de permanência na empresa dos egressos desligados, em meses	11; 5; 0; 0; 2; 12; 9; 1	0; 0	1; 0; 0; 0; 6; 5; 0	8; 0; 0; 0; 11; 0; 0; 0; 7; 0

Figura 1. Dados dos quatro PDIs analisados

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Segundo a ABTD (2025), o tempo médio investido por colaborador em ações de capacitação por ano no Brasil é de 24 horas. Os PDIs da construtora em análise apresentam média de 101 horas investidas por colaborador, superando em mais de 75 horas a média nacional. Ainda segundo a ABTD (2025), 51% do orçamento de treinamentos no país é destinado ao desenvolvimento de lideranças; embora não se tenha tido acesso aos investimentos financeiros estratificados por PDI, o número de horas de participantes com funções de estagiários e assistentes permite inferir que, neste caso, houve investimento mais linear entre colaboradores, independentemente de ocuparem cargos de liderança. A pesquisa da ABTD revela também que 53% dos treinamentos no país ocorrem na modalidade EaD, e a construtora realiza a quase totalidade de seus treinamentos de maneira remota, haja vista a logística de atuação em três estados brasileiros, com mais de 2.000 km entre as cidades dos participantes.

Os resultados indicam um padrão consistente quando os PDIs são comparados por área de formação. Confrontando o Crescer com o Construindo Talentos, ambos com públicos de assistentes e estagiários, sendo o último específico para os times de obra, a retenção dos colaboradores de engenharia de obras foi de apenas 4 pessoas, com o desligamento de 10, enquanto nos demais setores de escritório 8 pessoas permaneceram e 7 tiveram seus contratos finalizados. O mesmo padrão se repete na comparação entre o TransformAção (11 permanências e 2 desligamentos) e o Desenvolvendo Pilares (6 permanências e 8 desligamentos): ambos com público relativamente homogêneo de analistas, mas o último direcionado a analistas de engenharia, novamente, a taxa de retenção do público de obra é significativamente mais baixa, praticamente a metade da observada nos escritórios.

Merece atenção, ainda, o tempo de permanência dos egressos desligados. Nos quatro programas, parcela expressiva dos desligamentos ocorreu nos primeiros meses após o encerramento do PDI, no Construindo Talentos, sete dos dez desligados saíram no próprio mês de encerramento ou imediatamente após, o que sugere que, para parte dos participantes, a conclusão do ciclo formativo não se converteu em horizonte de continuidade na empresa. Esse achado ilustra com precisão o alerta de Silva et al. (2023): investir recursos em treinamento e desenvolvimento favorece resultados mais satisfatórios, mas a instituição precisa avançar igualmente em ações e estratégias de retenção, sob pena de arcar com o custo da formação e transferir o benefício ao mercado. Considerando as mais de 100 horas médias investidas por colaborador, mais de quatro vezes a média nacional de 24 horas (ABTD, 2025), cada desligamento precoce representa perda relevante do investimento realizado, além dos custos de reposição e do tempo de maturação dos novos profissionais.

4.2 Percepções das lideranças estratégicas

Após a aplicação do formulário eletrônico com as perguntas abertas e semiestruturadas, os resultados são apresentados das Figuras 2 a 13, com as respostas resumidas para que não haja nenhum tipo de citação direta. A Figura 2 compila as respostas às perguntas sociodemográficas.

Resp.	Ano de nascimento	Escolaridade	Cargo na empresa	Tempo na função	Tipo de contrato
1	1982 (44 anos)	Pós-graduação	Diretor de Obra	1,5 ano	PJ
2	1988 (38 anos)	Pós-graduação	Gerente Executiva	4 anos	PJ
3	1969 (57 anos)	Mestrado	Consultora	13 anos	PJ
4	1989 (37 anos)	Pós-graduação	Diretora de Engenharia	0,5 ano	PJ
5	1989 (37 anos)	Pós-graduação	Vice-Presidente	5 anos	Sócia

Figura 2. Perguntas sociodemográficas
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A partir das respostas sociodemográficas, tornou-se possível comparar características dos gestores respondentes. Com exceção da consultora, que por definição não pertence ao quadro da construtora, a idade dos respondentes é homogênea, variando entre 37 e 44 anos, com média de 39 anos; o grau de escolaridade dos demais gestores é o mesmo, todos pós-graduados, três dos quatro com formação em engenharia e a última em administração; e o tempo médio na função, excluída a consultora, é de 2 anos e 9 meses. Por fim, a totalidade dos regimes de trabalho dos respondentes é de modalidade diferente da CLT, o que, de acordo com Rodrigues (2025), evidencia que a pejotização na construção civil tem se tornado prática cada vez mais comum, haja vista que, conforme o relatório da CBIC (2025), a elevada carga tributária é o segundo principal ofensor entre os problemas da indústria da CC.

Na sequência, as Figuras 3 a 13 descrevem as respostas às perguntas abertas. Quanto à definição de RT (Figura 3), há consenso entre os respondentes quando comparada à literatura apresentada por Roger et al. (2025): os respondentes mencionam a questão do tempo de permanência do colaborador no quadro de funcionários; apenas o último, em vez de definir o conceito, descreve perceber a RT na construtora como positiva e satisfatória. É digno de nota que as definições oferecidas enfatizam a dimensão volitiva da permanência, “querer ficar”, “querer estar, pertencer e permanecer”, aproximando-se da compreensão de que a retenção resulta menos de mecanismos de contenção e mais da construção de um vínculo em que o colaborador deseja continuar (Miguel, 2024; Roger et al., 2025). Essa convergência conceitual entre os líderes é um ativo: indica que, no nível do discurso, a alta gestão compartilha uma mesma compreensão do fenômeno, ainda que, como se verá adiante, as práticas relatadas nem sempre exibam a mesma uniformidade.

R	Como você define RT?
1	As pessoas certas quererem ficar na empresa
2	Fazer com que os bons colaboradores fiquem mais tempo
3	Criação/construção de um vínculo de longo prazo entre a empresa e o empregado; o querer estar, pertencer e permanecer na empresa; o interesse da empresa em querer que o empregado permaneça no seu quadro
4	Capacidade de manter o profissional na empresa, crescendo e se desenvolvendo, por períodos mais longos
5	Boa

Figura 3. Definição do conceito de RT
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Quanto à importância da RT (Figura 4), a sócia sinaliza que se trata de predileção atual da companhia, e os demais respondentes corroboram, com exemplos ligados à longevidade da

construtora, à cultura e à produtividade, em linha com Silva et al. (2023), para quem as empresas têm investido esforços crescentes em trabalhos de RT.

R	Qual a importância da RT para o sucesso e crescimento da empresa?
1	Garante continuidade, protege resultados, sustenta cultura e crescimento com qualidade
2	Redução de custos de recrutamento, seleção e treinamento; quanto maior o tempo do colaborador na empresa, maior a adequação à cultura organizacional e aos processos, levando ao aumento da produtividade
3	Contribuição com entregas de qualidade, soluções de problemas, inovação, conexão etc.
4	A RT está diretamente ligada à perenidade da empresa, ao fortalecimento da cultura, à entrega de resultados e à competitividade; equipes mais experientes conhecem a cultura da empresa e os processos são facilitados: produtividade, inovação e desenvolvimento individual
5	Prioridade máxima

Figura 4. Importância da RT para a performance da empresa
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Desenvolver estratégias de RT por meio de aprendizado continuado é uma forma de demonstrar valorização e comprometimento da instituição para com seus profissionais; em contrapartida, nem sempre essa percepção fica clara para os colaboradores (Roger et al., 2025). A Figura 5 evidencia uma das perguntas com maior divergência: dois respondentes afirmam que os colaboradores têm percepção positiva das oportunidades de crescimento, uma resposta é neutra e duas apontam que não percebem, em todos ou em alguns colaboradores, a valorização da oportunidade que a participação nos PDIs fornece. A menção à falta de clareza no plano de cargos e salários e à geração entrante que "quer resultados mais rápidos" conecta-se diretamente ao perfil etário do setor, quase metade das vagas formais é ocupada por trabalhadores de 18 a 29 anos (CBIC, 2025) e reforça o trabalho de Miguel (2024) de que o *employer branding* interno, sustentado pela comunicação consistente de critérios e expectativas, é condição para que o investimento em desenvolvimento seja percebido como tal pelos colaboradores.

R	Qual é a percepção dos trabalhadores em relação às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional nesta empresa?
1	Constante busca por melhoria: de processos e de desenvolvimento de pessoas
2	Percepção dividida: (a) associam crescimento somente à evolução de cargos e alegam falta de clareza no plano de cargos e salários; (b) percepção do desenvolvimento profissional: aumento de conhecimento, novas oportunidades de atuação e progressões financeiras
3	Percepção parece ser alta: existem muitos exemplos de profissionais que cresceram e se formaram profissionalmente na empresa
4	Geração entrante querendo resultados mais rápidos, vinda de ciclos mais acelerados do mercado, provocando que a empresa também seja mais rápida e eficiente na formação; os PDIs cumprem duplo papel: transmissão da cultura, dos setores e oportunidades e apresentação de ferramentas necessárias às funções
5	Boa

Figura 5. Percepção dos trabalhadores: oportunidades de crescimento e desenvolvimento
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Em relação aos objetivos da RT (Figura 6), os respondentes voltam ao consenso: todos falam em eficiência dos resultados, redução de rotatividade, fortalecimento da cultura e amadurecimento, com formação de sucessores, exatamente como elucidado por Silva et al. (2023), para quem o colaborador capacitado e alinhado à atmosfera institucional torna-se cada vez mais proveitoso, contribui para a motivação dos demais e agrega competitividade à empresa.

R	Quais são os principais objetivos da RT na empresa?
1	Permanência de talentos, com crescimento e entrega contínua de valores, sustentados por resultados, cultura e expansão
2	Formação de sucessores, criação de equipes que geram resultados sem a necessidade de reposição e tempo de maturação dos novos profissionais

3	Atuar de forma qualificada e alinhada aos valores da empresa; contribuir com entregas de qualidade, no prazo e no custo programado
4	Ganhar no longo prazo com o amadurecimento das equipes, reduzir a série de impactos negativos causados pela rotatividade
5	Crescimento pessoal e profissional em concomitância, melhorando a eficiência, sem excesso de rotatividade

Figura 6. Objetivos da RT

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Sobre o que a construtora faz efetivamente para gerir talentos, com destaque para o papel do RH (Figura 7), as respostas se dividem em três posições: a sócia cita diversas ações sem mencionar os PDIs; três respondentes destacam a importância dos PDIs; e o respondente com menos tempo no cargo afirma que os colaboradores tidos como talentos não sabem que o são e, portanto, mesmo participando dos PDIs, não veem isso como desenvolvimento especial. Silva et al. (2023) destacam justamente que a RT mostra sua importância quando a empresa é capaz de reconhecer e demonstrar a importância individual de cada funcionário, o que impacta positivamente o alcance do sucesso corporativo. A heterogeneidade das respostas é, em si, um achado relevante: se os próprios líderes estratégicos divergem sobre quais práticas constituem a gestão de talentos da empresa, e se o critério de quem é talento permanece implícito, dificilmente os colaboradores construirão uma percepção nítida do investimento que recebem, diluindo o efeito de reconhecimento que, para Miguel (2024), é o núcleo da retenção. O contraste entre a resposta do diretor mais recente e as demais sugere, ainda, que a comunicação das práticas pode não estar alcançando uniformemente nem mesmo o nível diretivo.

R	**O que a empresa faz para gerir os talentos? Que práticas de RH utilizam?**
1	Trazer clareza dos resultados: visão de crescimento e oportunidades. RH: treinamentos comportamentais, ferramentas de *feedback* e PDI
2	PDIs para cada momento de carreira dos colaboradores, ciclos de *feedback* com acompanhamento e apoio em ferramentas de desenvolvimento
3	Calendário anual de desenvolvimento para os diferentes níveis hierárquicos; espaço de escuta e participação das pessoas-chave; prática de identificar pessoas que se dedicam e aprendem
4	Não há uma tratativa clara ou desenvolvimento especial para os trabalhadores identificados como talentos
5	Forte cultura, bom salário, benefícios extras: PLR e ILP para pessoas-chave

Figura 7. Gestão de talentos praticada pela empresa

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Todos os respondentes elencaram desafios e estratégias para a gestão de talentos (Figura 8). Há consenso sobre os desafios, equilíbrio entre necessidades, capacidades e entregas, bem como o momento das pessoas e da empresa, e as estratégias são complementares: ambiente seguro e previsível, alta motivação por ações internas de *endomarketing*, visão clara de próximos passos e apoios externos quando necessário. Complementa esse raciocínio a afirmação de Roger et al. (2025) de que os funcionários se sentem prestigiados, e portanto mais engajados, ao ver que a instituição propõe ações e incentiva o aprimoramento de suas habilidades.

R	**Quais são os principais desafios que enfrentam ao gerir talentos na empresa? Como os ultrapassam?**
1	Desafios: sustentar o crescimento e o engajamento das pessoas no mesmo ritmo do crescimento da empresa. Estratégias: ambiente previsível, meritocrático e liderado por pessoas preparadas, mantendo os talentos desafiados e motivados
2	Desafios: a empresa não ter política de *home office*. Estratégias: ações de clima visando motivação para que os talentos permaneçam — escritórios bonitos e funcionais, gamificação com ações de engajamento e cultura
3	Desafios: encontrar tempo para combinar a entrega e o desenvolvimento, ter pessoas que realmente se dedicam ao processo. Estratégias: ambiente seguro e saudável
4	Desafios: atração desses talentos e alinhamento de *timing* e expectativa. Estratégia: engajamento, motivação e existência de um plano de carreira delineado

5	Desafios: pessoas que em algum momento são as corretas para o cargo, mas no futuro deixam de ser. Estratégias: ajuda de terceirizados para *coaches*, mentorias etc.

Figura 8. Desafios para a gestão de talentos

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A bibliografia atual é extensa quanto às melhores práticas de RT, pois cada empresa é única, com características e desafios individuais. Ainda assim, cabe destacar Azeredo (2019), para quem líderes em sintonia, em conjunto com a periódica atualização dos times mirando a capacitação e o desenvolvimento de habilidades diversas, trazem benefícios às metas imediatas e futuras. Conforme a Figura 9, todos os respondentes afirmam perceber a importância de manter os colaboradores assistidos, acompanhados e cientes do contexto e dos próximos passos (individuais, de carreira e da empresa), além do reconhecimento de resultados, não necessariamente financeiro, em ambiente seguro e convidativo. Miguel (2024) complementa que proporcionar um ambiente de reconhecimento e recompensa é primordial para atrair, reter e motivar talentos.

R	**Quais são as melhores práticas na RT?**
1	Liderança forte, meritocracia, método operacional e perspectiva de crescimento
2	Acompanhar o momento de cada colaborador e procurar antever ações
3	Desenvolvimento profissional constante; ambiente amigável e seguro para ser quem se é; perspectiva e oportunidade de crescimento na carreira quando há alinhamento com a empresa; reconhecimento (não financeiro) pelas ótimas entregas; empresa estruturada que investe em processo e tecnologia
4	Alinhamento na contratação, desenvolvimento e motivação, plano de carreira coerente, reconhecimento de resultados
5	ILP, *partnership*, pesquisa de clima, gestores atuando forte na cultura de um bom clima

Figura 9. Melhores práticas de RT

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Quanto às métricas (Figura 10), os líderes citam diversas formas de medir e avaliar a RT e a GT: pesquisas de clima e satisfação, avaliações dos programas de desenvolvimento, evolução de carreira, permanência e acompanhamento de indicadores como o *turnover*. As respostas vão ao encontro de Miguel (2024), para quem a GT busca o decréscimo do *turnover* e o distinguir, reconhecer, valorizar e desenvolver competências, e de suas métricas voltadas à construção de uma marca empregadora forte. Lidas, porém, à luz da tipologia de avaliação registrada pela ABTD (2025), as métricas mencionadas concentram-se nos níveis iniciais Reação (pesquisas de satisfação e avaliações de reação) e indicadores gerais de clima e permanência, espelhando o padrão nacional, em que 75% das empresas avaliam Reação, mas apenas 7% avaliam Resultados e 2% o retorno sobre o investimento. Não há menção a avaliações de Aprendizado ou de Aplicabilidade dos conteúdos ministrados nos PDIs, tampouco à conexão sistemática entre os programas e indicadores de negócio, lacuna que se tornará central na triangulação a seguir.

R	**Como a empresa mede e avalia a eficácia de suas práticas de GT?**
1	Permanência; evolução de carreira; performance de indicadores
2	Pesquisa de clima; questionários específicos de avaliação de ações; programas de desenvolvimento
3	Avaliação de reação do processo de desenvolvimento realizado; entrevista de desligamento; escutas informais
4	Pesquisas de satisfação sobre os programas de desenvolvimento; indicadores tradicionais como *turnover*
5	Pesquisa de clima

Figura 10. Métricas e avaliação das práticas de GT pela empresa

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Das Figuras 11 a 13, apresentam-se as considerações dos respondentes sobre as perguntas específicas dos PDIs. Os moldes sob os quais os PDIs da construtora foram pensados os assemelham ao que a bibliografia denomina EC (Roger et al., 2025). Como evidenciado na Figura 11, todos os respondentes percebem os PDIs como importante estratégia de EC da construtora, destacando, inclusive, tratar-se de diferencial dentro do ramo de atuação.

R	Qual a sua percepção sobre os PDI fornecidos pela empresa?
1	Importância dos PDIs: trazem clareza de metas e resultados esperados aos liderados
2	PDIs são um diferencial: poucas empresas fornecem formações que abranjam todos os públicos
3	PDIs bem estruturados e assistidos, entregas acompanhadas, planejamento cuidadoso dos conteúdos e encontros, alinhados às necessidades dos participantes
4	PDIs relevantes: colaboradores olham e planejam o seu desenvolvimento individual
5	Bons; investimentos e aperfeiçoamentos anuais, para constante relevância

Figura 11. Percepções sobre os PDIs fornecidos
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Na Figura 12, os respondentes discorrem sobre as diferenças de taxa de retenção entre os PDIs. De maneira geral, todos concordam que a permanência do colaborador tem inúmeras outras variáveis para além da participação em determinado programa. Silva et al. (2023) destacam que empregar recursos em treinamento favorece resultados mais satisfatórios, mas que a instituição deve avançar também em ações e estratégias de retenção, justamente para mitigar a rotatividade após os ciclos de formação, pois o *turnover* é ainda mais danoso quando se trata de funcionários de alto desempenho. Duas respostas merecem destaque analítico: a observação de que os PDIs, isoladamente, têm pouca força de retenção para profissionais jovens e com menos tempo de empresa dialoga diretamente com o perfil etário dos ingressantes do setor (CBIC, 2025); e a percepção de que a retenção se associa a programas com desenvolvimento específico, prazo e resultado esperado, a "tangibilização da evolução", converge com a ênfase de Miguel (2024) na clareza de expectativas e critérios como componente do vínculo. Em conjunto, as respostas sugerem que os líderes compreendem os limites dos programas como instrumento único de retenção, mas ainda não traduzem essa compreensão em estratégias complementares direcionadas.

R	Na sua opinião, por que alguns PDIs têm maior taxa de RT do que outros?
1	Mesmo com o investimento por parte da empresa, o interesse maior de permanência, ou não, é do colaborador
2	Somente os PDIs têm pouca força na retenção para profissionais jovens, com menos tempo na empresa e no mercado de trabalho
3	A RT depende de vários fatores, não só dos PDIs
4	A RT está mais ligada a PDIs com foco em desenvolvimento específico, com prazo e resultado esperado: tangibilização da evolução
5	Momento das pessoas

Figura 12. Percepções sobre a taxa de retenção dos PDIs fornecidos
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Por fim, quando questionados sobre a influência de cargos e escolaridade na retenção dos participantes dos PDIs (Figura 13), nota-se discordância nas respostas: não é possível, a partir delas, perceber consenso sobre a correlação entre escolaridade, participação em PDIs e RT.

R	Os cargos/nível de escolaridade influenciam na RT dos PDIs disponibilizados?
1	Sim: cada função possui um perfil específico
2	Não
3	Cargos influenciam na RT: sentem-se mais responsáveis por se desenvolver; o que define a RT é o interesse da pessoa em se desenvolver e aprender, o quanto ela se sente parte e alinhada à empresa

4	Sim: cargos de entrada, sem grande horizonte de desenvolvimento de carreira, tendem a ter maior rotatividade, independentemente do PDI; cargos técnicos, com maior progressão possível e cujo desenvolvimento entrega muito resultado individual, têm maior retenção
5	A RT está mais ligada ao momento de vida e ao interesse da pessoa do que ao PDI

Figura 13. Percepções sobre a influência da escolaridade na RT dos PDIs da empresa
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Encerrada a apresentação das percepções, três padrões atravessam o conjunto das Figuras 3 a 13. Primeiro, há consenso conceitual sobre o que é RT, sua importância e seus objetivos, combinado com dissenso operacional: os líderes divergem sobre práticas, critérios e eficácia das abordagens em curso. Segundo, os PDIs são unanimemente reconhecidos como estratégia relevante de EC e diferencial competitivo no setor, mas sua conexão com a retenção é percebida como parcial e mediada por outras variáveis. Terceiro, as explicações espontâneas para os desligamentos privilegiam fatores individuais, momento de vida, interesse pessoal, em detrimento de fatores organizacionais, como horizonte de carreira e comunicação de critérios, que a literatura aponta como determinantes da permanência (Miguel, 2024; Roger et al., 2025; Silva et al., 2023). Esses padrões preparam a triangulação da subseção seguinte.

4.3 Triangulação entre dados documentais e percepções

Conectando as respostas do formulário com a pesquisa documental, retoma-se a análise da Figura 1: os desligamentos, até dezembro de 2025, de egressos das áreas de obras ou engenharia participantes dos PDIs de 2024 (Desenvolvendo Pilares e Construindo Talentos) alcançam 18 dos 28 participantes desse grupo (64,3%), enquanto os desligamentos de egressos das demais áreas (TransformAção e Crescer) somam 9 dos 28 participantes (32,1%), o dobro de desligamentos no público de engenharia e obras. Em contraponto, essa dicotomia obra × escritório, ou engenharia técnica *versus* demais áreas, não parece evidente para os respondentes do roteiro: a percepção predominante é a de que a permanência, ou não, de um empregado está mais relacionada ao seu momento de vida do que ao cargo, à área de atuação ou à escolaridade.

Essa dissonância entre o dado documental e a percepção dos líderes é um dos achados mais relevantes do estudo, com implicação gerencial direta: enquanto a leitura predominante atribuir os desligamentos a fatores individuais e externos, o "momento de vida", a organização tende a não formular respostas específicas para o público em que o problema se concentra. Os dados, contudo, delimitam com clareza onde está a perda: no público técnico de engenharia e obras, justamente o mais escasso e caro do setor (CBIC, 2025). A literatura oferece pistas para essa resposta específica: para Silva et al. (2023), as estratégias de retenção devem acompanhar os ciclos de formação, e não apenas sucedê-los; para Miguel (2024), a clareza de critérios, expectativas e próximos passos, um plano de carreira nítido para as trajetórias técnicas, integra o mecanismo de retenção; e a observação do respondente 4, de que cargos de entrada sem horizonte de desenvolvimento tendem a maior rotatividade independentemente do PDI, converge com esse diagnóstico e sugere que o problema não está no conteúdo dos programas, mas no horizonte de carreira que os sucede.

Os dados da CBIC (2025), que apontam a falta ou o alto custo de trabalhador qualificado entre os principais problemas da CC, e os conceitos de Silva et al. (2023) sobre os esforços de RT reforçam os resultados obtidos: a construtora tem investido quantidade significativa de recursos (tempo, pessoas e orçamento) na formação de profissionais técnicos e qualificados nas áreas de engenharia e obras e, ainda assim, as taxas de retenção desse público são consideravelmente mais baixas que as dos demais setores. Há um paradoxo adicional nesse

quadro: o investimento em formação interna responde exatamente à escassez apontada pelo setor, mas, sem retenção, converte-se em subsídio involuntário à concorrência, a empresa forma o profissional qualificado que o mercado, carente de mão de obra, absorve. Ademais, é interessante notar que, mesmo se tratando de líderes estratégicos para a retenção de colaboradores das áreas técnicas, não há consenso entre as respostas obtidas sobre a eficácia das abordagens atuais de RT e a ausência de consenso, somada à concentração das métricas nos níveis iniciais de avaliação, ajuda a explicar por que a dissonância entre dados e percepção persiste.

Quanto à avaliação dos programas, a ABTD (2025) registra que o modelo mais utilizado é o dos quatro níveis de Kirkpatrick, acrescido do quinto nível de Phillips: no Brasil, 75% das empresas avaliam Reação, 45% Aprendizado, 20% Aplicabilidade, 7% Resultados e apenas 2% o ROI. Isto posto, um próximo passo interessante para a contínua evolução dos PDIs da construtora seria a sistematização de uma métrica que permitisse medir os treinamentos e programas que de fato performam no nível quatro, de Resultados, e no nível cinco, de ROI, conectando o investimento em formação aos indicadores de retenção e de negócio. Na prática, isso significaria acompanhar, para cada PDI, além da satisfação dos participantes, indicadores como a taxa de retenção por coorte e por área de formação, como a levantada nesta pesquisa, a progressão de carreira dos egressos e a relação entre horas investidas e permanência, transformando a avaliação dos programas em instrumento de gestão da própria retenção (ABTD, 2025; Miguel, 2024).

5 Considerações Finais

Retomando o problema de pesquisa, a partir da bibliografia consultada é possível perceber que há unanimidade quanto à influência da EC na RT. Considerando que a falta ou o alto custo de mão de obra especializada na construção civil é um dos seus principais ofensores, os PDIs definitivamente são um atrativo e uma ferramenta interessante a favor das empresas. Ainda assim, os conceitos e definições de talento não são uniformes quando analisados dentro da própria construtora, por meio de seus líderes, nem na bibliografia disponível, pois, para cada área de conhecimento, os talentos são diferentes. Outro ponto de divergência é o papel e a responsabilidade da empresa na garantia da permanência dos egressos dos PDIs.

No que diz respeito às práticas, estratégias e à própria gestão dos colaboradores talentosos, novamente não há uniformidade no discurso e nas ações dos líderes respondentes. Isso pode desencadear ruídos de comunicação que, por sua vez, podem gerar insegurança nos liderados, que não sabem o que esperar e podem não se preparar da melhor forma para os desafios seguintes de suas trajetórias. Em contrapartida, há consonância na relação entre a manutenção dos colaboradores talentosos e a percepção de sucesso e crescimento da empresa, assim como uniformidade nos objetivos com os quais a construtora quer fortalecer e consolidar seu quadro.

Alguns PDIs têm taxas mais elevadas de retenção que outros quando a ótica de análise os divide entre formação em engenharias e formação nas demais áreas de conhecimento: o TransformAção reteve 84,6% dos participantes, enquanto o Construindo Talentos reteve apenas 28,6%. Os fatores que podem explicar essa diferença incluem a área de formação dos grupos, a idade e o tempo de empresa dos participantes, a clareza de perspectivas na própria empresa e a continuidade nas praças de atuação. Como limitação, a análise contempla apenas os egressos do ciclo de PDIs de 2024, tornando inconclusivo se esse recorte é uma coincidência ou uma característica que se perpetua.

Como contribuições, o estudo oferece um desenho de análise replicável, o cruzamento entre taxas de retenção por coorte de egressos e percepções da alta gestão, que permite identificar dissonâncias entre o que os dados mostram e o que os líderes percebem, e adiciona evidências empíricas de uma empresa de médio porte de um setor sub-representado na literatura de EC, historicamente concentrada em organizações de grande porte. Para a gestão, os resultados indicam três frentes prioritárias: explicitar os critérios de identificação de talentos e comunicá-los, condição para que o investimento seja percebido como reconhecimento desenhar respostas específicas de retenção para o público técnico de engenharia e obras, em que a perda se concentra; e evoluir as métricas de avaliação dos PDIs rumo aos níveis de Resultados e de ROI.

Para estudos futuros, seria interessante compilar as informações de egressos de ciclos de outros anos, haja vista que os programas compõem uma trilha de conhecimentos e, quanto mais tempo se retém o colaborador, maiores os ganhos para o profissional e para a empresa; apurar as taxas de permanência de participantes de ciclos consecutivos, verificando se, após três ou quatro ciclos, ocorre um possível ponto de inflexão em que os PDIs deixam de fazer sentido para o funcionário; e obter dados de participação em programas equivalentes de outras construtoras, para poder afirmar se a retenção de colaboradores de áreas técnicas e de engenharia é de fato mais complexa do que a das demais áreas, comparando empresas do mesmo nicho.

Referências

Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. (2025). *O panorama do treinamento no Brasil 2024/2025* (19ª ed.). https://materiais.integracao.com.br/e-book-pesquisa-panorama-2024-2025

Azeredo, F. C. (2019). Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. *Revista Brasileira de Administração Científica, 10*(1), 14–30.

Câmara Brasileira da Indústria da Construção. (2025). *Desempenho da construção civil no 1º semestre de 2025 e perspectivas*. https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2025/07/final-desempenho-cc-e-perspectivas-1-sem-julho-2025.pdf

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas, 35*(3), 20–29.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.

Miguel, F. C. F. (2024). *Gestão de talentos: A importância do employer branding na atração e retenção de talentos* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal].

Rodrigues, D. S., & Melo, M. L. (2020). Estudo sobre análise de discurso como procedimento metodológico na pesquisa documental. *Revista do Centro de Educação UFSM, 45*, 1–21.

Rodrigues, G. A. (2025). *Terceirização e pejotização na construção civil: Impactos legais e trabalhistas* [Monografia de especialização, Universidade Tecnológica Federal do Paraná].

Roger, B. D. G., Valentim, E. S., & Hoelz, J. C. (2025). A educação corporativa como estratégia para a retenção de talentos nas organizações. *EnGeTec — Encontro de Gestão e Tecnologia Fatec SP, 2*(5), 1–13.

Silva, E. M., Costa, S. T. S., Amorim, D. A., Borges, M. A. D. A., & Chaves, P. V. A. (2023). Retenção de talentos nas organizações. *GTEC — Gestão, Tecnologia e Ciências, 12*(40), 4–18.