A RETENÇÃO DE COLABORADORES SOB A ÓTICA DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Employee Retention from the Perspective of Human Resource Management Professionals at a Higher Education Institution

BRUNA BIAZON

CRISTIANE FROEHLICH
UNIVERSIDADE FEEVALE

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.

A RETENÇÃO DE COLABORADORES SOB A ÓTICA DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Objetivo do estudo
Identificar os fatores que favorecem a retenção de colaboradores em uma Instituição de Ensino Superior comunitária, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas.

Relevância/originalidade
O estudo aborda a retenção em uma IES comunitária, contexto intensivo em conhecimento e ainda pouco explorado, articulando turnover, suporte organizacional, liderança, cultura, carreira e experiência do colaborador.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa e descritiva, com entrevistas semiestruturadas realizadas com quatro profissionais de gestão de pessoas, ocupantes de cargos estratégicos e táticos, complementadas por documentos internos e analisadas por análise de conteúdo.

Principais resultados
Os resultados indicam redução do turnover, de 20,24% em 2023 para 14% em 2024, e apontam crescimento, liderança, benefícios, flexibilidade, cultura, pertencimento, feedback, comunicação e ambiente de trabalho como fatores associados à retenção.

Contribuições teóricas/metodológicas
A pesquisa contribui ao integrar evidências empíricas de uma IES comunitária à literatura sobre turnover, suporte organizacional, segurança psicológica e retenção, utilizando categorização qualitativa para compreender fatores de permanência e desligamento.

Contribuições sociais/para a gestão
O estudo orienta gestores de IES na formulação de políticas integradas de retenção, com foco em benefícios, carreira, desenvolvimento de lideranças, comunicação, feedback, acolhimento psicológico, valorização e acompanhamento sistemático dos motivos de desligamento.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Retenção de pessoas, Rotatividade, Liderança, Instituição de Ensino Superior

Employee Retention from the Perspective of Human Resource Management Professionals at a Higher Education Institution

Study purpose
To identify the factors that foster employee retention in a community Higher Education Institution from the perspective of human resource management professionals.

Relevance / originality
The study examines retention in a community Higher Education Institution, a knowledge-intensive and underexplored context, linking turnover, organizational support, leadership, culture, career opportunities, and employee experience.

Methodology / approach
This qualitative and descriptive study used semi-structured interviews with four human resource management professionals in strategic and tactical positions, complemented by internal documents and examined through content analysis.

Main results
The findings show a decrease in turnover from 20.24% in 2023 to 14% in 2024 and identify growth opportunities, leadership, benefits, flexibility, culture, belonging, feedback, communication, and work environment as retention-related factors.

Theoretical / methodological contributions
The research contributes by integrating empirical evidence from a community Higher Education Institution with literature on turnover, organizational support, psychological safety, and talent retention, using qualitative categorization to understand permanence and turnover factors.

Social / management contributions
The study supports Higher Education managers in designing integrated retention policies focused on benefits, career paths, leadership development, communication, feedback, psychological support, employee recognition, and systematic monitoring of reasons for leaving.

Keywords: Human Resource Management, Employee Retention, Turnover, Leadership, Higher Education Institution

A RETENÇÃO DE COLABORADORES SOB A ÓTICA DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

1 Introdução

Em um mercado globalizado, competitivo e impulsionado por avanços tecnológicos, as organizações enfrentam desafios para se manterem sustentáveis e inovadoras. Nesse cenário, a busca por profissionais qualificados, engajados e especialistas em suas áreas tornou-se uma prioridade estratégica. São esses colaboradores que, por meio de seu desempenho, contribuem diretamente para a excelência organizacional (Dutra, 2021; Boxall & Purcell, 2022).

Como consequência desse ambiente dinâmico, a retenção de colaboradores passou a ocupar posição estratégica nas práticas de gestão de pessoas. As organizações compreendem que, para assegurar a continuidade de seus processos e garantir entregas de alto valor, é necessário manter profissionais engajados. A retenção tornou-se, assim, uma competência associada à manutenção de vantagem competitiva sustentável (Cunha & Martins, 2015; Marras, 2022; Allen et al., 2010).

A capacidade de inovar, oferecer experiências ao cliente, implementar novas tecnologias e adaptar-se a mudanças regulatórias depende de colaboradores preparados e abertos ao aprendizado contínuo. Para isso, é necessário que as empresas desenvolvam estratégias eficazes de atração e retenção, enxergando seus profissionais não apenas como recurso, mas como parceiros estratégicos no negócio (Siqueira & Mendes, 2009; Boxall & Purcell, 2022; Ulrich & Dulebohn, 2015).

No contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), a retenção de colaboradores apresenta desafios acadêmicos e administrativos. Para Filippim et al. (2018), a natureza intangível do produto educacional, o conhecimento, exige vínculos de comprometimento e participação ativa dos profissionais. Por isso, manter equipes motivadas e reduzir a rotatividade torna-se necessário para a sustentabilidade institucional e para a qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Meirel, Standick e Stolfi (2014), o turnover ou rotatividade de pessoal está relacionado à média de admissões e desligamentos em determinado período. De modo complementar, Hom et al. (2017) compreendem o turnover como fenômeno multidimensional, relacionado a decisões individuais de saída, condições organizacionais, alternativas de emprego e percepção de custos e benefícios de permanência. Em instituições de ensino privadas, a rotatividade representa não apenas um custo financeiro significativo, mas impactos negativos sobre o clima organizacional, a produtividade e a qualidade do serviço educacional prestado.

Dados do Caged, do Ministério do Trabalho e Emprego, revelam que o mercado formal brasileiro manteve intensa movimentação em 2025, com 26.599.777 admissões e 25.320.279 desligamentos no acumulado de janeiro a dezembro. Esses números evidenciam a elevada mobilidade dos vínculos de trabalho e reforçam a necessidade de atenção gerencial às estratégias de retenção de colaboradores (Ministério do Trabalho e Emprego, 2026).

Diversos fatores explicam essa rotatividade, como pedidos de demissão, desligamentos por baixo desempenho ou falta de qualificação, redução de quadro de pessoal, além de insatisfação com a cultura organizacional ou com a gestão. Nesse cenário, a retenção de colaboradores assume papel estratégico, pois contribui para a fidelização, redução de custos com recrutamento e treinamento, além de promover maior produtividade, inovação e engajamento coletivo (Cunha & Martins, 2015; Allen et al., 2010; Hom et al., 2017).

Este estudo tem como foco uma Instituição de Ensino Superior, comunitária, situada na região do Vale do Rio dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul, com mais de 1.200 colaboradores, entre docentes e técnicos administrativos, que tem investido continuamente em práticas de gestão voltadas à promoção de um ambiente de trabalho atrativo, ao desenvolvimento humano e ao aperfeiçoamento de processos internos. A IES registrou um

índice de rotatividade de 20,24%, o que motivou a necessidade de compreender os fatores por trás dessa movimentação, seus riscos e as possíveis estratégias de mitigação.

Diante disso, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: quais são os fatores que contribuem para a retenção de colaboradores sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas em uma instituição de ensino superior? O objetivo principal consiste em identificar os fatores que favorecem a retenção de colaboradores na referida IES, sob a ótica dos profissionais da área de gestão de pessoas. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com membros do setor de gestão de pessoas da IES, permitindo uma análise das práticas e percepções sobre o tema.

No campo acadêmico, estudos reforçam a relevância da retenção de profissionais como pilar estratégico da gestão de pessoas, em contextos organizacionais complexos, intensivos em conhecimento e dependentes de vínculos de confiança, como o educacional (Marras, 2022; Barros Neto, 2022; Allen et al., 2010; Hom et al., 2017; Ulrich & Dulebohn, 2015). Esta pesquisa contribui para o avanço do conhecimento nesta área e oferece subsídios práticos para que as IES compreendam os elementos que influenciam o engajamento e a permanência de seus colaboradores, servindo como base para o planejamento de ações mais eficazes de valorização e desenvolvimento profissional.

2 Referencial teórico

2.1 Instituições de Ensino Superior

De acordo com o Censo da Educação Superior 2023, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a educação superior brasileira mantém elevada participação da rede privada e diversificação de modalidades, cursos e formatos de oferta. Esse cenário amplia a competição entre instituições e reforça a necessidade de modelos de gestão capazes de articular qualidade acadêmica, sustentabilidade econômica e valorização dos profissionais que sustentam a operação educacional (INEP, 2024).

O Censo da Educação Superior 2023 registrou 2.580 Instituições de Ensino Superior no Brasil, das quais 87,8% eram privadas e 12,2% públicas. Esses dados evidenciam a relevância do setor privado na oferta de educação superior e indicam um ambiente institucional marcado por concorrência, pressão por inovação, expansão da educação a distância e necessidade de diferenciação pela qualidade dos serviços prestados (INEP, 2024).

Contudo, o crescimento quantitativo traz consigo desafios significativos em termos de qualidade e sustentabilidade. As IES enfrentam o duplo desafio de manter uma grade curricular atualizada, alinhada às exigências do mercado de trabalho e às inovações tecnológicas, ao mesmo tempo em que precisam oferecer mensalidades acessíveis e promover experiências educacionais de excelência (Dutra, 2021; Boxall & Purcell, 2022; Ulrich & Dulebohn, 2015).

Além das exigências pedagógicas, as IES lidam com a complexidade de reter seus quadros profissionais, tanto técnicos administrativos quanto docentes, que são os principais agentes na entrega de valor educacional. De acordo com Filippim et al. (2018), a retenção de talentos nesse setor é estratégica, pois esses profissionais são responsáveis pela execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, cuja natureza exige alto nível de especialização e engajamento institucional. Em organizações intensivas em conhecimento, a retenção torna-se ainda mais necessária porque preserva competências, vínculos e memória organizacional (Allen et al., 2010; Boxall & Purcell, 2022; Hom et al., 2017).

Nesse sentido, autores como Oliveira e Morais (2022) reforçam que a valorização dos profissionais da educação deve estar atrelada a políticas institucionais de desenvolvimento contínuo, reconhecimento e bem-estar no trabalho, fatores essenciais para a permanência dos colaboradores e para o fortalecimento da identidade institucional. Essa perspectiva dialoga com a noção de suporte organizacional percebido, na qual os profissionais tendem a fortalecer seus

vínculos quando percebem cuidado, justiça e reconhecimento por parte da instituição (Rhoades & Eisenberger, 2002).

As IES também contribuem para o desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas. Elas não apenas disseminam conhecimento e promovem o acesso à educação, como atuam como agentes de transformação social por meio da geração de empregos, formação de mão de obra qualificada, desenvolvimento regional e oferta de serviços gratuitos à população (INEP, 2024). A atuação em pesquisa científica, inovação e extensão contribui para a construção de soluções que impactam diretamente a realidade socioeconômica e cultural local.

Castanho e Freitas (2005) já destacavam que as IES têm uma função social relevante ao promoverem o acesso ao ensino, a inclusão de pessoas com deficiência e a convivência social, favorecendo a integração das relações humanas e fortalecendo o aprendizado coletivo. Na atualidade, essa missão se amplia, incorporando pautas como diversidade, responsabilidade socioambiental e transformação digital como partes centrais da atuação educacional (Marras, 2022).

Portanto, o fortalecimento das IES no Brasil exige mais do que expansão física e captação de alunos; demanda uma gestão estratégica que envolva qualidade pedagógica, inovação, políticas eficazes de retenção de talentos e compromisso com o desenvolvimento social.

2.2 Gestão de pessoas

O perfil da área de Gestão de Pessoas (GP) tem passado por uma reestruturação. Embora as tarefas operacionais, como folha de pagamento, controle de ponto, rescisões, benefícios e plano de cargos e salários, ainda sejam fundamentais para o funcionamento da organização, a atuação de GP vai além da dimensão técnica. O setor vem assumindo uma posição mais estratégica, voltada à integração com os demais departamentos, ao suporte às lideranças e à participação direta na tomada de decisão (Ribeiro, 2018; Marras, 2022; Ulrich & Dulebohn, 2015; Boxall & Purcell, 2022).

De acordo com Fleury e Oliveira (2021), não se trata apenas de administrar pessoas como recursos, mas de reconhecer nelas um capital intelectual e emocional indispensável para a inovação e sustentabilidade do negócio. Essa visão rompe com paradigmas tradicionais e desloca o foco da mera execução de processos para o desenvolvimento humano e organizacional, em consonância com a abordagem estratégica de gestão de pessoas (Boxall & Purcell, 2022).

A distinção entre administrar e gerir pessoas está relacionada ao novo papel que a GP deve exercer. Administração envolve a criação de modelos, políticas e sistemas; já a gestão está ligada à prática, ao relacionamento com as equipes e à efetivação de estratégias que impactam o clima organizacional e os resultados corporativos (Ulrich & Dulebohn, 2015). A gestão de pessoas com foco estratégico atua como agente de transformação cultural e facilitador da mudança organizacional.

Barros Neto (2022) enfatiza que a GP contemporânea tem como missão construir um ambiente que potencialize o desempenho das pessoas, desenvolva suas competências e promova engajamento. O apoio ao crescimento profissional e à saúde organizacional são pilares para alcançar resultados sustentáveis, o que também se aproxima das evidências internacionais sobre retenção e suporte ao colaborador (Allen et al., 2010; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Com o avanço da transformação digital, novas competências têm sido exigidas dos profissionais de GP. O uso de tecnologias, indicadores, analytics e sistemas de automação permite tomadas de decisão mais consistentes, melhora a experiência do colaborador e contribui para a eficiência nos processos de recrutamento, avaliação de desempenho e capacitação (Ulrich & Dulebohn, 2015; Boxall & Purcell, 2022). Dessa forma, a GP moderna consolida-se como um setor estratégico, que deixa de ser apenas executor de tarefas operacionais e passa a atuar

como articulador de valor, centrado nas pessoas, na inovação e nos objetivos organizacionais de longo prazo.

2.3 Retenção de profissionais

A retenção de colaboradores é um dos desafios enfrentados pelas organizações na atualidade. Salário e benefícios, embora importantes, não são suficientes para garantir, isoladamente, a motivação e o engajamento dos colaboradores. As novas gerações de profissionais valorizam o desenvolvimento contínuo, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a cultura organizacional e o propósito do trabalho (Allen et al., 2010; Hausknecht et al., 2009). A decisão de permanecer envolve ainda vínculos com colegas e lideranças, reconhecimento, prestígio organizacional e percepção de suporte institucional (Allen et al., 2010; Hausknecht et al., 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002).

De acordo com Ramires (2021), o talento pode ser compreendido como a combinação de habilidades técnicas, experiências, atitudes e valores que fazem com que determinados profissionais se destaquem em seus contextos. Mais do que atrair talentos, o diferencial competitivo para as organizações está em conseguir mantê-los engajados e comprometidos com os objetivos institucionais, o que exige ações contínuas de valorização, desenvolvimento e reconhecimento (Allen et al., 2010).

Barros Neto (2022) reforça essa ideia ao afirmar que as pessoas permanecem nas organizações quando percebem convergência entre seus objetivos pessoais e os objetivos da empresa. Essa compreensão é convergente com Hausknecht et al. (2009), para quem a permanência tende a ser maior quando há alinhamento entre expectativas individuais, recompensas percebidas, oportunidades de desenvolvimento e vínculos com a organização.

O fortalecimento da marca empregadora é outro ponto estratégico. Para atrair e reter profissionais qualificados, a organização deve investir em sua reputação como um excelente lugar para trabalhar, oferecendo oportunidades de desenvolvimento, práticas de bem-estar, flexibilidade, clima organizacional positivo e equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional (Costa & Moreira, 2023; Hausknecht et al., 2009).

A qualidade da liderança se destaca como fator decisivo para a retenção. A literatura sobre engajamento e suporte organizacional indica que a liderança influencia a permanência porque representa, para muitos colaboradores, a experiência concreta de apoio, reconhecimento, justiça, confiança e segurança psicológica no trabalho (Edmondson, 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002; Saks, 2006). Líderes que praticam escuta ativa, dão feedbacks frequentes e constroem relações baseadas em confiança e propósito tendem a fortalecer o vínculo dos profissionais com a organização.

O propósito organizacional é cada vez mais valorizado pelos profissionais contemporâneos. Colaboradores tendem a fortalecer seu vínculo quando percebem alinhamento entre seus valores pessoais e os valores da organização, especialmente quando reconhecem que seu trabalho tem impacto positivo na sociedade. Essa identificação amplia as condições para o engajamento e para a permanência (Saks, 2006).

Outro aspecto é o clima organizacional. Ambientes psicologicamente seguros, com abertura para o diálogo, colaboração e respeito à diversidade, contribuem significativamente para o engajamento e a permanência dos profissionais. Barbosa e Almeida (2021) argumentam que um clima organizacional positivo não apenas reduz o turnover, como potencializa a criatividade e o desempenho das equipes. De modo semelhante, Edmondson (1999) associa segurança psicológica à aprendizagem, à confiança e à participação nas equipes de trabalho.

A promoção da diversidade e inclusão influencia diretamente a retenção de pessoas. Organizações com políticas de equidade, respeito à pluralidade e oportunidades iguais de crescimento tendem a ser percebidas como ambientes mais justos e acolhedores, fatores que

elevam o senso de pertencimento. Esses aspectos se relacionam à segurança psicológica e ao engajamento, discutidos por Edmondson (1999) e Saks (2006).

Além disso, o bem-estar físico e emocional do colaborador tornou-se um fator estratégico. No contexto pós-pandemia, medidas como horários flexíveis, apoio psicológico, incentivo à saúde e programas de qualidade de vida têm sido valorizadas pelos trabalhadores. Colaboradores saudáveis tendem a permanecer mais tempo na empresa e a contribuir com mais entusiasmo e comprometimento, especialmente quando percebem suporte organizacional consistente.

A comunicação interna, por sua vez, é um elo importante na retenção. Canais de escuta e comunicação clara promovem transparência, fortalecem a confiança institucional e fazem os colaboradores sentirem-se parte do todo, reforçando seu engajamento. A literatura sobre suporte organizacional destaca que informações claras, justiça e reconhecimento favorecem a percepção de que a organização valoriza seus colaboradores (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Cunha e Martins (2015) destacam que a criação de ambientes propícios ao desenvolvimento de profissionais é necessária para o comprometimento dos colaboradores. Reconhecimento, autonomia e clareza nos caminhos de crescimento fortalecem os vínculos e incentivam a permanência. Em perspectiva complementar, Allen et al. (2010) evidenciam que práticas de retenção devem considerar tanto aspectos objetivos, como oportunidades e recompensas, quanto aspectos subjetivos, como pertencimento e identificação.

Marras (2022) reforça que a retenção está diretamente ligada à possibilidade de crescimento profissional, à clareza sobre os objetivos da função e à valorização do esforço individual. Já Pequeno (2012) complementa que programas de treinamento e desenvolvimento não apenas aumentam a capacitação técnica, como demonstram, na prática, o quanto o colaborador é valorizado pela organização. Essa lógica também aparece em Hausknecht et al. (2009) e Boxall e Purcell (2022), que associam desenvolvimento, reconhecimento e práticas de gestão à permanência dos profissionais.

Por fim, Lacombe (2021) observa que os benefícios, tanto obrigatórios quanto voluntários, funcionam como instrumentos de atração e retenção. Benefícios diferenciados, como licenças estendidas, bônus por desempenho e políticas de bem-estar, são percebidos como sinais de cuidado e geram maior fidelização. Hausknecht et al. (2009) também identificam recompensas e benefícios como elementos relevantes para explicar por que profissionais decidem permanecer nas organizações.

Em síntese, os principais fatores que contribuem para a retenção de profissionais nas organizações contemporâneas são: liderança qualificada, propósito organizacional, clima organizacional positivo, segurança psicológica, políticas de diversidade e inclusão, bem-estar, comunicação transparente, reconhecimento, desenvolvimento profissional e benefícios competitivos. Reter talentos, portanto, exige mais do que políticas formais; requer uma cultura organizacional coerente, humana e orientada ao futuro (Cunha & Martins, 2015; Marras, 2022; Allen et al., 2010; Edmondson, 1999; Hausknecht et al., 2009; Saks, 2006).

3 Metodologia

Quanto aos objetivos, este estudo é classificado como descritivo, uma vez que busca identificar causas, características e particularidades do objeto de estudo, analisando e organizando os dados sem interferir diretamente sobre eles (Severino, 2016). Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, caracterizada pela obtenção de dados diretamente do ambiente estudado, com o pesquisador mantendo contato próximo com o objeto de estudo, o que exige um trabalho intenso de campo (Gil, 2019).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com roteiro previamente elaborado. Foram utilizadas perguntas abertas que, segundo Bardin (2011, p. 109), "[...] permitem aos entrevistados responderem com suas próprias palavras", o que possibilita

uma compreensão mais rica e detalhada dos fenômenos investigados. Foram elaboradas nove questões fundamentadas no referencial teórico do estudo.

Os participantes foram os colaboradores de uma instituição de ensino superior, todos atuantes na área de gestão de pessoas, que ocupam cargos estratégico e tático. As entrevistas foram conduzidas presencialmente, com duração média de 45 minutos cada. Todas foram gravadas e posteriormente transcritas para possibilitar a análise detalhada dos resultados. Além disso, foram coletados dados em documentos internos disponibilizados pela área de GP.

Denominação	Abreviação	Gênero	Profissão	Escolaridade
Gestão de Pessoas 1	GP1	Masculino	Gerente de Gestão de Pessoas	Doutorado em Educação
Gestão de Pessoas 2	GP2	Feminino	Supervisora de Administração de Pessoas	Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Liderança Estratégica
Gestão de Pessoas 3	GP3	Feminino	Consultora interna de DHO	Pós-Graduação em Gestão de Pessoas com Ênfase em Liderança Organizacional
Gestão de Pessoas 4	GP4	Feminino	Consultora interna de DHO	Pós-Graduação em andamento

Tabela 1. Participantes da pesquisa
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Após a coleta, os dados provenientes das entrevistas foram integralmente transcritos e organizados em uma planilha eletrônica no Microsoft Excel, a fim de facilitar a sistematização e a posterior análise. Para a interpretação dos resultados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), que permite a categorização e interpretação qualitativa de dados textuais de forma sistemática e objetiva.

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo é composta por três fases principais: a pré-análise, na qual se realiza a leitura flutuante do material para familiarização com o conteúdo; a exploração do material, que consiste na codificação e categorização das informações; e o tratamento dos resultados obtidos, em que se interpreta o conteúdo com base nas categorias definidas, gerando inferências e reflexões que dialogam com os objetivos da pesquisa.

Neste estudo, as respostas foram organizadas em duas categorias analíticas, elaboradas a partir da técnica de categorização: (a) Rotatividade e motivos de desligamentos na Instituição de Ensino Superior; (b) Fatores de retenção de talentos adotados pela Instituição de Ensino Superior.

Essas categorias emergiram tanto da fundamentação teórica quanto da recorrência de temas nas falas dos participantes, possibilitando uma análise interpretativa com os objetivos propostos. A análise de conteúdo contribuiu para identificar padrões, percepções comuns e pontos críticos relacionados à gestão de pessoas no contexto investigado.

4 Resultados e discussão

4.1 Rotatividade e motivos de demissões na Instituição de Ensino Superior

Na primeira questão, que tratava do índice de rotatividade na IES e das metas estabelecidas para sua redução, observou-se uma melhora significativa nos indicadores no período analisado. De acordo com o relato do participante GP1, em 2022 o índice de *turnover*

era de aproximadamente 25%. Em 2023, esse percentual caiu para cerca de 21%, e, em 2024, alcançou a média de 14%, superando a meta institucional de 18% estabelecida no planejamento estratégico (Documento interno, 2024).

Os entrevistados foram questionados sobre as ações implementadas para reduzir a rotatividade, eles destacaram iniciativas voltadas tanto ao fortalecimento da liderança quanto à valorização da experiência do colaborador. Os participantes GP2, GP3 e GP4 enfatizaram a execução de projetos de desenvolvimento e suporte às lideranças, com foco em uma gestão mais próxima, humanizada e voltada para o bem-estar das equipes.

Nesse contexto, GP4 relatou que a IES tem atuado em várias frentes relacionadas à experiência do colaborador, destacando iniciativas como: "[...] desde um *onboarding* bem estruturado, desenvolvimento das lideranças, plano de carreira, oportunidades internas, informativos frequentes e transparentes e ações de endomarketing voltadas à saúde mental [...]" (GP4).

Essas ações dialogam com os apontamentos de Barros Neto (2022), que ressalta que a retenção de talentos depende do alinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores e os da organização, em um ambiente que favoreça o desenvolvimento, o reconhecimento e a saúde emocional. Além disso, Costa e Moreira (2023) reforçam que a construção de uma marca empregadora sólida e confiável passa pela promoção de um ambiente de trabalho saudável, transparente e conectado ao propósito institucional, perspectiva também observada em Allen et al. (2010).

GP3 complementou essa visão ao destacar os esforços em aprimorar o processo de recrutamento e seleção, visando torná-lo mais estratégico e alinhado às competências e valores esperados pela organização. Essa abordagem corrobora Cunha e Martins (2015), para os quais um processo seletivo bem estruturado é a base para atrair talentos com alto grau de alinhamento à cultura da organização, o que contribui para a redução do turnover e o aumento da permanência dos colaboradores. Allen et al. (2010) também indicam que o ajuste entre indivíduo, função e organização favorece vínculos mais consistentes.

Como forma de aprofundar o entendimento sobre o fenômeno, a Tabela 2 apresenta os principais motivos de desligamentos identificados pelos entrevistados, possibilitando uma análise mais direcionada sobre os fatores que ainda impactam a rotatividade na IES.

Participantes	Motivos
GP1	• Não perceber que poderia estar crescendo; • Não tem como valor a questão da segurança, estabilidade; • Sente que não tem mais tantos desafios; • Já concluiu a parte acadêmica.
GP2	• Pouca oferta de benefícios; • Falta de oferta do trabalho *home office*; • Gestão controladora e inflexível.
GP3	* Questões atreladas à gestão; • Remuneração; • Falta de benefícios; • Falta de oportunidade de crescimento.
GP4	• Oportunidades externas mais atraentes; • Falta de oportunidade de crescimento.

Tabela 2. Motivos dos desligamentos
Fonte: Elaborado pelas autoras

Um dos principais fatores apontados pelos participantes para os desligamentos foi a ausência de perspectivas de crescimento profissional na IES. GP1 e GP4 destacaram a falta de desafios e de oportunidades de progressão na carreira como fatores decisivos para decisão de saída. GP3 também mencionou a falta de crescimento como um dos principais fatores de desligamentos.

Esse dado reflete a necessidade de desenvolvimento contínuo como fator crítico para a retenção de talentos. Para Barros Neto (2022), a motivação intrínseca dos colaboradores, relacionada ao crescimento profissional e à sensação de estar contribuindo para um propósito maior, é uma das bases para a permanência dos funcionários. Essa interpretação converge com Allen et al. (2010) e Hausknecht et al. (2009), para os quais a motivação para permanecer está associada à percepção de oportunidades de crescimento, reconhecimento, vínculos positivos e condições para que o trabalhador visualize futuro na instituição.

Adicionalmente, Marras (2022) ressalta que a falta de perspectivas de carreira pode gerar um clima de insatisfação e desengajamento, impulsionando o turnover. A retenção de profissionais talentosos exige um planejamento estratégico focado no desenvolvimento contínuo e no planejamento de carreira, como enfatizado por Cunha e Martins (2015) e Allen et al. (2010), que argumentam que a gestão de talentos deve incluir ações de promoção interna, capacitação contínua e feedback constante.

Outro motivo recorrente foi a gestão controladora e inflexível, mencionado por GP2, e as questões atreladas à gestão apontadas por GP3. A insatisfação com a gestão direta reflete um problema comum em muitas organizações, especialmente em contextos em que a liderança não é capaz de criar um ambiente colaborativo e de confiança. Ferreira (2014) defende que a liderança deve ser vista como facilitadora do desenvolvimento de seus liderados, enquanto Barros Neto (2022) acrescenta que a gestão precisa ser flexível e humanizada, com foco no reconhecimento e no bem-estar emocional dos colaboradores. Essa leitura é compatível com Edmondson (1999), ao enfatizar a importância da segurança psicológica nas equipes.

A remuneração e a falta de benefícios foram motivos de desligamentos apontados por GP2, GP3 e GP4, refletindo a percepção de que o pacote de compensação oferecido pela IES não é suficientemente atrativo frente a oportunidades externas ou a outras instituições do setor. Lacombe (2021) destaca que benefícios obrigatórios e voluntários funcionam como instrumentos de atração e retenção. Na mesma direção, Hausknecht et al. (2009) e Hom et al. (2017) indicam que recompensas extrínsecas, benefícios, oportunidades de crescimento e prestígio organizacional estão entre os motivos recorrentes para permanência ou saída, embora não atuem isoladamente.

A falta de benefícios, combinada com remuneração considerada inadequada, é uma das razões para a saída de colaboradores. Lacombe (2021) destaca que a oferta de benefícios não obrigatórios, como planos de saúde, home office e outros auxílios, tornou-se diferencial importante para atrair e reter talentos qualificados. No entanto, conforme Costa e Moreira (2023), a remuneração sozinha não é suficiente; ela deve ser complementada por benefícios tangíveis e intangíveis, oportunidades de qualificação contínua, bem-estar no trabalho e clareza sobre possibilidades de desenvolvimento.

O último motivo apontado pelo participante GP4, se refere a existência de oportunidades externas mais atrativas, que evidencia a busca recorrente de profissionais por novos desafios e melhores condições de trabalho fora da instituição. Esse dado reforça a percepção de que, frequentemente, a concorrência externa oferece pacotes mais vantajosos de remuneração, benefícios e possibilidades de crescimento, o que torna a permanência na IES menos atrativa.

A gestão de pessoas deve considerar a mobilidade do talento e as oportunidades externas ao formular estratégias de retenção. Gontijo (2005) assinala que, no atual estágio de globalização, é justamente o capital humano, e não apenas técnicas ou produtos, que confere vantagem competitiva às organizações; nesse cenário, profissionais são vistos como potenciais

líderes do futuro, exigindo políticas que dialoguem com suas aspirações de crescimento. De forma complementar, Boxall e Purcell (2022) reforçam que práticas estratégicas de gestão de pessoas devem articular capacidades organizacionais, desenvolvimento humano e vantagem competitiva sustentável.

4.2 Fatores de retenção de talentos adotados pela Instituição de Ensino Superior

Com base nas respostas dos participantes, identificaram-se fatores para a retenção de talentos na IES analisada. A cultura organizacional foi destacada como um dos fatores mais significativos para a retenção de talentos. GP1, por exemplo, afirmou que, apesar de benefícios financeiros e outros incentivos, a cultura organizacional é um fator determinante para a decisão de permanecer ou não em uma organização: "Eu posso estar ganhando muito bem, benefícios maravilhosos, tudo perfeito, mas se a cultura não fechar, eu sou rechaçado com o tempo ou eu me coloco para fora". Este ponto está alinhado com Carlomagno (2018), ao afirmar que uma cultura organizacional positiva gera maior satisfação e produtividade, resultando em melhor retenção de talentos. Também dialoga com Schein (2010), para quem a cultura orienta valores, pressupostos e modos de agir compartilhados nas organizações. GP2 e GP3 reforçam a importância de uma cultura que valorize o trabalho em equipe, inovação e desenvolvimento pessoal, condições que aumentam as chances de retenção.

A liderança foi outro fator destacado de maneira significativa pelos entrevistados. De acordo com os relatos, todos os participantes indicaram que o líder exerce influência na retenção de talentos. GP1 e GP3 destacaram que uma das maiores razões de desligamentos nas organizações está relacionada à gestão, o que sugere a necessidade de um olhar mais humanizado dos líderes. Este ponto é corroborado por Dutra et al. (2017), que enfatizam que os líderes precisam demonstrar comunicação eficaz, escuta ativa e capacidade de delegar tarefas para manter os colaboradores motivados e engajados. Edmondson (1999) reforça que relações baseadas em confiança e segurança psicológica favorecem a permanência. A Tabela 3 menciona a síntese dos atributos de uma boa liderança de acordo com a visão dos entrevistados.

Participantes	Atributos
GP1	• Foco em resultado; • Humanidade.
GP2	• Comunicação aberta; • Empatia; • Visão clara; • Identificação de talentos; • Construção de relacionamentos; • Monitoramento da percepção do seu time.
GP3	• Olhar humanizado; • Empatia; • Flexibilidade; • Segurança.
GP4	• Segurança; • Entusiasmo; • Ter escuta ativa.

Tabela 3. Atributos importantes para uma boa liderança
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Além disso, GP3 destacou a importância de oferecer feedback contínuo e de implementar um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), tanto para indivíduos quanto para equipes, como meio de garantir melhoria contínua e crescimento dos colaboradores. Esse tipo de acompanhamento, conforme apontado por Nunes, Martins e Mendonça (2021), contribui para manter os colaboradores, pois proporciona clareza sobre as expectativas e os meios necessários para que possam crescer.

Dessa forma, o feedback precisa ser compreendido como uma prática contínua de gestão de pessoas, e não apenas como uma ação pontual de avaliação. Sua efetividade depende da clareza da informação, da abertura ao diálogo e da capacidade de orientar o desenvolvimento individual e coletivo.

Ao serem questionados sobre o papel do *feedback* contínuo e sobre como essa prática era implementada na instituição, GP1 menciona que considera imprescindível e destaca que *"apesar de estar com uma equipe grande, preza por realizar ao menos uma vez por semestre uma conversa com cada um dos seus liderados indiretos, e que com seus liderados diretos, busca ter conversas semanais, tanto formais quanto informais.*

GP2 entende que o *feedback* ajuda a melhorar a performance dos colaboradores e promove um diálogo aberto entre eles e os gestores. GP3 acrescenta que esta prática aproxima a liderança dos colaboradores, fazendo com que se sintam valorizados e engajados e que além disso, *"[..] é possível reforçar positivamente comportamentos e atrelar aos valores da organização assim como é possível ajustar as necessidades (pontos de atenção), de modo a evitar conflitos e situações maiores que podem interferir em um desligamento."*GP4 considera a ferramenta como um termômetro que indica se o colaborador está indo na direção certa e acrescenta que os gestores da Instituição *"[...] são incentivados e treinados para conduzir este momento tão significativo de forma leve, humanizada e assertiva".*

Outro fator mencionado pelos participantes foi o ambiente de trabalho. GP2, GP3 e GP4 destacaram a importância de um ambiente seguro, confiável e flexível. GP4 ainda acrescentou que a sensação de pertencimento e o reconhecimento são aspectos necessários para a retenção. Estes pontos são corroborados pela literatura, que aponta que ambientes de trabalho que favorecem flexibilidade, confiança e reconhecimento resultam em maior satisfação e melhor desempenho dos colaboradores (Ramires, 2021; Cunha & Martins, 2015; Edmondson, 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Muitas empresas constroem seu diferencial competitivo com seus talentos internos, por meio de investimentos em capacitação. Além disso, muitas vezes as empresas não conseguem profissionais com as especificidades necessárias para determinada vaga e se veem obrigadas a investir em treinamentos para desenvolver as competências necessárias em seus colaboradores (Azeredo, 2019). A literatura internacional também associa práticas de desenvolvimento à retenção e ao compartilhamento de conhecimento, especialmente quando os trabalhadores percebem apoio institucional e oportunidade de crescimento (Boxall & Purcell, 2022).

Os entrevistados foram questionados sobre a forma como estavam sendo oferecidas as oportunidades de treinamento e desenvolvimento aos colaboradores. GP1 respondeu que por se tratar de uma instituição de ensino, as formas de proporcionar conhecimento e treinamento aos colaboradores são diversas, que se tratando de treinamento para lideranças a instituição está mais madura e aos demais colaboradores, existem ações em plataformas digitais, cursos livres como os de extensão e agora está sendo levantada a pauta sobre cursos de idiomas para os colaboradores.

GP2 diz que são disponibilizados *"Treinamentos construídos de forma personalizada, de acordo com a necessidade da área, desenvolvimentos de times, e cursos oferecidos pela própria Instituição e seus profissionais especializados".* GP3 acrescenta sobre a iniciativa realizada de ofertar um curso de libras ao público interno e que a ideia é realizar a formação de uma turma a cada semestre.

GP4 complementa às demais falas e aponta que o maior benefício em relação ao treinamento e desenvolvimento da instituição é a bolsa de estudos que pode chegar até 80% para cursos de graduação e 50% em cursos de pós-graduação. Além disso, menciona os cursos de extensão que quando não é possível realizar de forma gratuita, possuem descontos para colaboradores.

A remuneração foi apontada por GP2 e GP3 como um fator importante, embora não seja suficiente por si só para garantir a retenção. A ausência de benefícios como a oferta de trabalho remoto e a falta de oportunidades de crescimento foram mencionadas como questões que impactam a permanência de colaboradores. Esse ponto está em linha com Ramires (2021) e Ferreira (2014), que defendem que a retenção de talentos vai além de uma boa remuneração, sendo necessários outros fatores, como benefícios, oportunidades de desenvolvimento e planos de carreira estruturados. Hausknecht et al. (2009) reforçam que recompensas extrínsecas permanecem relevantes, sobretudo quando vinculadas à percepção de justiça e reconhecimento.

Dumke e Lazzaretti (2020) afirmam que o salário é um dos fatores de retenção, pois permite atender necessidades básicas e de autorrealização. Todos os entrevistados relataram que remuneração e reconhecimento têm peso importante na retenção de talentos. GP1 menciona que todos os outros quesitos podem estar bem, mas se a remuneração estiver distante daquilo que é esperado, os colaboradores tendem a sentir frustração. Essa percepção dialoga com Hausknecht et al. (2009), que identificam remuneração, benefícios, reconhecimento e oportunidades como fatores associados às decisões de permanência.

GP2 considera que a remuneração e o reconhecimento impactam na retenção, porém acredita que outros âmbitos, como ambiente de trabalho, têm maior impacto. GP3 diz que a remuneração e o reconhecimento, se bem executados, estão ligados a retenção, enquanto GP4 destaca que o reconhecimento vem antes da remuneração, no entanto, a questão salarial sempre terá impacto devido estar atrelada às necessidades básicas e à qualidade de vida dos colaboradores.

GP1 e GP4 mencionam que está em desenvolvimento um novo plano de cargos e salários atrelado a uma ferramenta na qual o colaborador terá acesso a toda a sua jornada dentro da Instituição, desde a sua admissão até a sua saída. Nesta plataforma haverá informações do que se espera de determinado cargo, as competências necessárias para cultivar ou desenvolver, serão registrados *feedbacks*, planos de desenvolvimento individual e ações de desenvolvimento combinadas entre líder e liderado. Também estarão disponíveis neste programa as linhas de oportunidade de cada área de atuação.

GP2 mencionou a necessidade de uma comunicação clara e efetiva sobre as políticas de benefícios e oportunidades de crescimento, o que reflete a necessidade de transparência organizacional e de uma gestão que esteja alinhada com as expectativas dos colaboradores. Para a IES, oferecer um pacote de benefícios que atenda não apenas às necessidades financeiras dos colaboradores, mas às suas necessidades de desenvolvimento e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, para atrair e reter profissionais qualificados.

Entrevistados mencionaram a importância de um plano de carreira estruturado e de oportunidades de crescimento. GP1, GP2, GP3 e GP4 destacaram que a falta de oportunidades de crescimento é um dos principais motivos de desligamento. Esse dado reflete a necessidade de as IES desenvolverem estratégias para garantir que seus colaboradores visualizem perspectivas de crescimento na organização. Esse ponto é corroborado por Cunha e Martins (2015), que afirmam que a falta de oportunidades de desenvolvimento e crescimento é um dos principais fatores que contribuem para a rotatividade. Allen et al. (2010) também destacam que oportunidades de carreira, reconhecimento e clareza sobre trajetórias internas fortalecem os vínculos de permanência.

Participantes	Fatores
GP1	• Visão de futuro; • Ambiente de trabalho.
GP2	• Ambiente de trabalho seguro, confiável e flexível; • Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; • Comunicação clara e efetiva; • Reconhecimento; • Plano de carreira; • Remuneração; • Cultura organizacional; • *Feedback*; • Assertividade no processo seletivo.
GP3	• Clima organizacional; • Relacionamento interpessoal; • Flexibilidade; • Valores da empresa coerentes com os pessoais; • Prática de remuneração adequada
GP4	• Reconhecimento; • Senso de pertencimento; • Flexibilidade.

Tabela 4. Fatores de retenção de talentos
Fonte: Elaborado pelas autoras

A última pergunta da entrevista teve como objetivo identificar quais estratégias de retenção de pessoas estão sendo efetivamente adotadas pela IES, conforme apresentado na Tabela 5. As respostas permitiram compreender as principais práticas institucionais voltadas à valorização, motivação e permanência dos colaboradores no ambiente organizacional.

Participantes	Fatores de Retenção
GP1	• Melhora no processo de contratação; • Treinamento e desenvolvimento; • Busca por novos benefícios; • Práticas de valorização; • Comunicação interna; • Ambiente agradável e seguro; • Crescimento; • Eventos institucionais para todos os colaboradores; • Cultura organizacional; • Acolhimento psicológico.
GP2	• Reconstrução do núcleo de Gestão de Pessoas (olhando mais para pessoas, retomando com a parte de capacitação e desenvolvimento); • Programa de desenvolvimento de lideranças; • Retomada da pesquisa de clima; • Atendimento e acompanhamento psicológico; • Implantação do Cargos, Carreiras e Performance.
GP3	• Busca por melhorias nos benefícios; • Implementação do Day Off; • Programa de desenvolvimento de lideranças; • Eventos institucionais para todos os colaboradores.

Participantes	Fatores de Retenção
GP4	• Processo seletivo respeitoso, acolhedor e transparente; • *Onboarding* estruturado para despertar o senso de pertencimento, acolhimento e segurança; • *Feedback;* • Acolhimento psicológico; • Busca contínua por melhores benefícios; • *Day off.*

Tabela 5. Fatores de retenção aplicados pela IES
Fonte: Elaborado pelas autoras.

GP1 reforça que a instituição vem tentando como um todo melhorar o ciclo de vida do colaborador, desde o processo seletivo, passando pelos treinamentos, acolhimento psicológico, melhora na experiência do colaborador, busca contínua por uma comunicação interna mais assertiva, eventos institucionais pensados com cuidado para os colaboradores, implantação do *day off*, entre outras ações que estão sendo realizadas para cada vez mais, engajar os times com a instituição.

GP1 complementa que os benefícios ainda são uma carência da instituição, que é um fator mais frágil quando comparado a outros tipos de empresas, precisa ser melhorado e acaba impactando negativamente na retenção de pessoas. Dutra et al. (2017) indicam que a gestão de pessoas deve estar alinhada a um conjunto de políticas e práticas que atendam tanto aos interesses da organização quanto às expectativas de seus colaboradores. Nesse sentido, acredita-se que a permanência dos colaboradores na IES é baseada em um conjunto de fatores articulados, envolvendo recompensas, desenvolvimento, reconhecimento, apoio institucional e identificação com a cultura organizacional (Barros Neto, 2022; Rhoades & Eisenberger, 2002).

5 Conclusões

O objetivo desta pesquisa consistiu em identificar os fatores que contribuem para a retenção de colaboradores sob a ótica de profissionais de gestão de pessoas em uma IES. A retenção de pessoas, especialmente em IES, é um desafio que impacta na qualidade do serviço prestado, no clima organizacional e na produtividade das equipes.

Conforme evidenciado ao longo deste estudo, o índice global de rotatividade da instituição em 2023 era de 20,24%, e em 2024 esse índice reduziu para 14%, demonstrando uma queda significativa nesse indicador, o que implica na economia de custos relacionados à rotatividade.

No que diz respeito à rotatividade e aos motivos de desligamento, destacam-se como principais fatores: a baixa oferta de benefícios, a falta de flexibilidade quanto ao trabalho remoto, a ausência de oportunidades de crescimento, questões relacionadas à gestão, além da baixa perspectiva de futuro e ascensão na hierarquia organizacional.

Ao analisar os fatores que incentivam a permanência dos colaboradores na instituição, sobressaem-se aspectos como o ambiente de trabalho, a cultura organizacional, o senso de pertencimento, a flexibilidade, a compatibilidade entre os valores institucionais e os pessoais, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a visão de futuro, a prática de *feedbacks*, a comunicação clara e assertiva, o apoio psicológico e a qualidade nas relações interpessoais.

Comparando os índices de *turnover* de 2023 e 2024, é notável que a instituição vem buscando uma melhoria contínua em relação aos fatores de retenção, demonstrando cuidado com a trajetória do colaborador, desde o processo seletivo até o encerramento de seu ciclo na IES. No entanto, é necessário continuar promovendo ações de desenvolvimento e valorização para manter os colaboradores engajados.

Ao proporcionar um ambiente de trabalho que estimule o desenvolvimento pessoal e profissional, a IES não apenas reduz os custos com rotatividade, mas também estabelece uma base para o crescimento de seus colaboradores, motivando-os a desempenhar suas funções de forma eficiente e eficaz. Para garantir maior eficácia no processo de retenção de profissionais, torna-se necessário avaliar e ajustar constantemente os fatores que impactam a permanência dos colaboradores, considerando o perfil dos profissionais e as transformações do mercado de trabalho.

Como contribuição prática, os resultados indicam que a IES pode fortalecer sua política de retenção por meio de ações integradas: melhoria do pacote de benefícios, ampliação da comunicação sobre oportunidades internas, desenvolvimento contínuo das lideranças, formalização de trilhas de carreira, fortalecimento do *feedback* e acompanhamento sistemático dos fatores de desligamento. Como contribuição teórica, o estudo articula evidências empíricas de uma IES comunitária com a literatura sobre turnover, suporte organizacional, segurança psicológica e retenção de talentos, ampliando a compreensão sobre permanência em organizações educacionais intensivas em conhecimento.

Como limitação deste trabalho, destaca-se o tamanho da amostra utilizada nas entrevistas, seria desejável a inclusão de um número maior de colaboradores. Além disso, considerando que as entrevistas foram realizadas exclusivamente com profissionais do setor de gestão de pessoas, é possível que as percepções obtidas não reflitam integralmente as realidades e visões de outros setores da instituição.

Como sugestão para pesquisas futuras, seria relevante realizar um estudo comparativo entre as percepções dos gestores e de seus liderados a respeito dos fatores de retenção. Outra possibilidade seria a comparação entre a visão dos gestores de diferentes áreas e a do setor de gestão de pessoas, a fim de identificar eventuais divergências ou alinhamentos em relação às estratégias de retenção adotadas. Recomenda-se uma pesquisa *survey* para coletar as percepções de diversos públicos e setores da IES.

Referências

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48

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

Barbosa, L. G., & Almeida, S. T. (2021). Clima organizacional e engajamento: conexões para a retenção de talentos. *Revista Psicologia & Gestão Organizacional*, 10(1), 22-37.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Edições 70.

Barros Neto, J. P. (2022). *Gestão de pessoas 4.0*. Freitas Bastos.

Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Bloomsbury Academic.

Carlomagno, V. (2018). Cultura organizacional: influência na motivação e no engajamento dos colaboradores. *Revista Gestão & Desenvolvimento*, 15(2), 45-58.

Castanho, D. M., & Freitas, S. N. (2005). Inclusão e prática docente no ensino superior. *Revista do Centro de Educação Cadernos*, 27.

Costa, M. G., & Moreira, F. T. (2023). Employer branding e retenção de talentos: práticas contemporâneas no cenário pós-pandemia. *Revista Gestão Contemporânea*, 18(1), 65-84.

Cunha, M. P., & Martins, J. S. (2015). Gestão de pessoas: estratégias para atração e retenção de talentos. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, 4(1), 23-38.

Dumke, D., & Lazzaretti, L. A. F. (2020). Remuneração estratégica: uma maneira de reter talentos. *Revista FEMA Gestão e Controladoria*, 10(2), 140–168.

Dutra, J. S. (2021). *Gestão por competências*: métodos e técnicas para mapeamento de competências (4ª ed.). Atlas.

Dutra, J. S., et al. (2017). Comportamentos e atributos de líderes na retenção de talentos. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(4), 495-512.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Ferreira, T. R. (2014). Retenção de talentos: conceitos e práticas nas organizações. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 7(2), 102-116.

Filippim, E. S., et al. (2018). A rotatividade de professores nas IES: um desafio à gestão educacional. *Revista Brasileira de Educação*, 23(74), 1-20.

Fleury, M. T., & Oliveira, P. M. (2021). Capital humano, inovação e vantagem competitiva: o papel transformador do RH. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, 23(3), 89-104.

Gil, A. C. (2019). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). Atlas.

Gontijo, C. L. (2005). Captação e seleção de talentos para as organizações. *Gestão e Conhecimento*, 2(2), 1-14.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288. https://doi.org/10.1002/hrm.20279

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2024). *Censo da Educação Superior 2023*: divulgação dos resultados. Ministério da Educação. https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2023/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2023.pdf

Lacombe, F. J. M. (2021). *Recursos humanos*: princípios e tendências (3ª ed.). Saraiva Educação.

Marras, J. P. (2022). *Administração de recursos humanos*: do operacional ao estratégico (19ª ed.). Saraiva.

Meirel, K., Standnick, K. T., & Stolfi, A. M. (2014). Rotatividade de pessoal nas empresas do ramo frigorífico. *Maiêutica*, 1, 285-290.

Ministério do Trabalho e Emprego. (2026). *Novo Caged*: estatísticas mensais do emprego formal: referência dezembro de 2025. Brasília, DF: MTE.

Nunes, A. L. P. F., Martins, G. G., & Mendonça, J. M. (2021). A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos. *Revista de Psicologia*, 15(58), 391-409.

Oliveira, M., & Morais, D. (2022). Valorização dos profissionais da educação e políticas institucionais para o desenvolvimento contínuo. *Revista Brasileira de Educação*, 27(85), 1-15.

Pequeno, A. (2012). *Administração de recursos humanos*. Atlas.

Ramires, A. B. (2021). Gestão de talentos e engajamento nas organizações modernas. *Revista Brasileira de Administração*, 35(2), 123-137.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Ribeiro, F. A. (2018). *Gestão estratégica de pessoas*: desafios e tendências. Editora Exemplo.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Severino, A. J. (2016). *Metodologia do trabalho científico* (24ª ed.). Cortez.

Siqueira, M. V. S., & Mendes, A. M. (2009). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 241-250. https://doi.org/10.21874/rsp.v60i3.25

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004