



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

MARIA RITA DE SOUSA ABREU

**RELAÇÃO ENTRE PLANO DE CARREIRA, MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE
COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES: uma revisão narrativa da literatura**

**TERESINA
2025**

MARIA RITA DE SOUSA ABREU

RELAÇÃO ENTRE PLANO DE CARREIRA, MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES: Uma revisão narrativa da literatura

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Valdivino Rocha Lima.

**TERESINA
2025**

RELAÇÃO ENTRE PLANO DE CARREIRA, MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES: Uma revisão narrativa da literatura

Maria Rita de Sousa Abreu¹
Francisco Valdivino Rocha Lima²

RESUMO

No atual contexto organizacional, caracterizado por ambientes competitivos e dinâmicos, a gestão de pessoas assume papel estratégico, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de carreiras, à motivação e à retenção de talentos. As organizações enfrentam desafios crescentes para atrair e manter profissionais qualificados, sendo o plano de carreira um dos mecanismos que podem contribuir para o alinhamento entre as expectativas individuais e os objetivos institucionais. Nesse cenário, o presente estudo teve como objetivo analisar a relação do plano de carreira na motivação e na retenção de colaboradores nas organizações. Para isso, foi realizada uma revisão narrativa da literatura, por meio da seleção criteriosa de sete estudos teóricos e empíricos que abordaram, de forma direta ou complementar, os construtos centrais da pesquisa. A análise dos trabalhos permitiu identificar três categorias temáticas: o plano de carreira como instrumento de desenvolvimento estratégico; os fatores motivacionais envolvidos na dinâmica organizacional; e as práticas organizacionais voltadas à retenção e fidelização de talentos. Os resultados evidenciam que o plano de carreira atua como fator relevante na estruturação do desenvolvimento profissional e na motivação dos colaboradores, mas sua eficácia depende da articulação com práticas organizacionais mais amplas, como políticas de reconhecimento, equilíbrio trabalho-vida pessoal, comunicação transparente e lideranças participativas. Conclui-se que a integração entre desenvolvimento de carreira, motivação e práticas de retenção favorece a construção de ambientes organizacionais sustentáveis, capazes de promover o engajamento e reduzir a rotatividade dos profissionais.

Palavras-chave: plano de carreira; motivação; retenção de talentos; gestão de pessoas; desenvolvimento organizacional.

ABSTRACT

In the current organizational context, characterized by dynamic and highly competitive environments, people management plays a strategic role, especially concerning career development, employee motivation, and talent retention. Organizations face growing challenges in attracting and retaining qualified professionals, with career planning emerging as a mechanism that can align individual expectations with institutional objectives. This study aimed to analyze the impact of career planning on employee motivation and retention within organizations. A narrative literature review was conducted, based on a careful selection of seven theoretical and empirical studies that directly or indirectly addressed the core constructs of this research. The analysis allowed the identification of three thematic categories: career planning as a strategic development tool; motivational factors involved in organizational

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos. (IFP). E-mail: ritaasousa53@gmail.com

² Doutor em Ciência da Propriedade Intelectual (UFS). Professor do Departamento de Gestão e Negócios do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: valdivino@ifpi.edu.br

dynamics; and organizational practices aimed at talent retention and loyalty. The results demonstrate that career planning is a relevant factor in structuring professional development and employee motivation; however, its effectiveness depends on its articulation with broader organizational practices such as recognition policies, work-life balance, transparent communication, and participatory leadership. It is concluded that the integration of career development, motivation, and retention practices contributes to the construction of sustainable organizational environments capable of promoting engagement and reducing employee turnover.

Keywords: career planning; motivation; talent retention; people management; organizational development.

Data de aprovação: 14/07/2025

1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional contemporâneo, marcado por transformações tecnológicas aceleradas, digitalização de processos, globalização dos mercados e mudanças significativas nas expectativas profissionais, as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos na gestão de pessoas. Nesse cenário dinâmico e competitivo, a atração, a motivação e, sobretudo, a retenção de talentos tornaram-se dimensões estratégicas para a sustentabilidade e o desempenho das empresas (Chiavenato, 2021; Dutra, 2020).

A motivação dos colaboradores está diretamente relacionada à percepção de reconhecimento, desenvolvimento e realização profissional (Robbins; Judge, 2019). Conforme Oliveira (2022), a motivação envolve processos cognitivos e emocionais, mobilizando o indivíduo a superar obstáculos e buscar o atendimento de suas necessidades, em um contínuo esforço de crescimento pessoal e profissional. É nesse contexto que o plano de carreira ganha relevância, ao oferecer uma trajetória estruturada de desenvolvimento, que não apenas atende às aspirações individuais, mas também contribui para o alinhamento entre os interesses pessoais e as metas organizacionais (Fleury; Fleury, 2017).

Além disso, observa-se que, em muitas organizações, ainda persiste uma lacuna entre as políticas de gestão de carreira formalmente instituídas e as reais possibilidades de ascensão e desenvolvimento profissional oferecidas aos colaboradores. Essa distância pode gerar frustração, queda no engajamento e aumento da rotatividade, especialmente em um mercado de trabalho onde os profissionais buscam cada vez mais oportunidades de crescimento alinhadas a seus projetos de vida e expectativas pessoais (Silva; Oliveira, 2020; Bohlander; Snell, 2018). Assim, compreender os efeitos concretos dos planos de carreira na motivação e na decisão de permanência dos profissionais torna-se uma demanda relevante tanto para gestores quanto para pesquisadores da área de gestão de pessoas.

Diante dessa realidade, formula-se a seguinte questão de pesquisa: de que forma o plano de carreira influencia a motivação e a retenção de colaboradores em empresas privadas? Ao investigar essa relação, pretende-se compreender os mecanismos pelos quais os planos de carreira impactam o comportamento, a satisfação e o desempenho dos profissionais, e, por consequência, sua decisão de permanecer ou não na organização.

O objetivo geral deste estudo é analisar a influência do plano de carreira na motivação e retenção de colaboradores, identificando os fatores que condicionam essa dinâmica e avaliando a eficácia dos planos de carreira como ferramenta estratégica de gestão de pessoas. Especificamente, busca-se: (I) identificar, na literatura, as concepções teóricas sobre o papel do plano de carreira no desenvolvimento profissional e organizacional; (II)

examinar os principais fatores motivacionais, intrínsecos e extrínsecos, relacionados ao engajamento e desempenho dos colaboradores; e (III) analisar as práticas organizacionais associadas à retenção de talentos, destacando o papel integrador do plano de carreira nas estratégias de gestão de pessoas.

A escolha do tema justifica-se, inicialmente, pela sua relevância prática para as organizações, que enfrentam dificuldades cada vez maiores em manter profissionais qualificados e engajados em um mercado de trabalho altamente competitivo e marcado por mudanças constantes. A adoção de planos de carreira estruturados não apenas atende às expectativas dos colaboradores por reconhecimento e crescimento profissional, mas também constitui uma estratégia para reduzir índices de rotatividade e fortalecer o capital humano da empresa. Dessa forma, compreender a influência dos planos de carreira sobre a motivação e retenção dos profissionais pode auxiliar gestores na formulação de políticas de gestão de pessoas mais eficazes e alinhadas às necessidades contemporâneas das organizações.

Sob a perspectiva acadêmica, o estudo se justifica pelo fato de que, embora existam diversas pesquisas sobre motivação e gestão de carreira, ainda há lacunas quanto à compreensão integrada desses dois fenômenos em contextos organizacionais específicos. Muitos estudos analisam os temas de forma isolada, sem explorar adequadamente como as políticas de carreira impactam diretamente os níveis de engajamento, satisfação e permanência dos colaboradores. Assim, ao buscar essa integração, o presente trabalho pretende contribuir para o avanço do conhecimento na área de gestão de pessoas, oferecendo uma análise crítica da literatura existente e apontando caminhos para futuras investigações.

A estrutura deste trabalho está organizada em quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico, no qual são discutidos os principais conceitos relacionados à motivação, aos planos de carreira e à retenção de colaboradores, com base na literatura especializada. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa, detalhando o tipo de revisão realizada, os critérios de seleção dos estudos e a forma de análise dos dados. Em seguida, na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da revisão narrativa da literatura, buscando atender aos objetivos propostos. Por fim, a quinta seção contempla as considerações finais, destacando as principais conclusões do estudo, suas contribuições teóricas e práticas, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 PLANO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de carreira tem ocupado espaço crescente na agenda estratégica das organizações, à medida que as empresas reconhecem o valor do capital humano como fator determinante para sua competitividade. Nesse contexto, o plano de carreira surge como um instrumento estruturador, que orienta o desenvolvimento profissional dos colaboradores, ao mesmo tempo em que alinha suas expectativas aos objetivos organizacionais.

De acordo com Queiroz e Leite (2011), o plano de carreira pode ser compreendido como a dimensão operacional da gestão de carreira, ao possibilitar que o colaborador conheça de forma objetiva as competências, requisitos e possibilidades de crescimento dentro da organização. Trata-se de um documento formal que estabelece trajetórias, critérios de ascensão e mecanismos de avaliação, permitindo tanto à organização quanto ao indivíduo planejar o desenvolvimento profissional de forma sistemática (Oliveira, 2009).

Entre suas principais funções, o plano de carreira busca oferecer direcionamento profissional, favorecer a integração de conhecimentos diversos, proporcionar maior segurança aos colaboradores quanto ao seu futuro na empresa, além de estimular reflexões contínuas sobre as escolhas profissionais (Oliveira, 2009). Dessa forma, o plano de carreira não apenas esclarece possibilidades de progressão, mas também contribui para o fortalecimento do engajamento e da satisfação dos colaboradores, criando um ambiente organizacional mais estável e produtivo.

Para ser eficaz, o desenvolvimento de um plano de carreira exige a adoção de diretrizes metodológicas bem definidas. Oliveira (2009) propõe um modelo composto por 17 etapas, que abrange desde a análise do mercado e da vocação profissional até o estabelecimento de políticas, estratégias e mecanismos de avaliação e aprimoramento contínuo. A aplicação adequada dessas etapas permite que a organização atraia e retenha profissionais qualificados, ao mesmo tempo em que potencializa o desempenho individual e coletivo.

A efetividade do plano de carreira está diretamente relacionada à capacidade da organização em compreender as necessidades, ambições e expectativas de seus colaboradores, promovendo oportunidades de crescimento que estejam alinhadas aos interesses de ambas as partes. Como observa Spitzer (1997), os indivíduos desejam trabalhar em ambientes estimulantes, nos quais possam visualizar perspectivas de desenvolvimento e realização. Ambientes motivadores, que proporcionam desafios e oportunidades concretas, tendem a elevar o desempenho e o comprometimento dos profissionais.

2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação no contexto organizacional é um dos temas centrais para a compreensão do comportamento humano nas empresas, sendo objeto de interesse recorrente tanto na literatura acadêmica quanto nas práticas de gestão. Trata-se de um fenômeno complexo e multifacetado, uma vez que envolve fatores internos, como necessidades, desejos e aspirações individuais, e fatores externos, relacionados ao ambiente, à cultura e às práticas adotadas pelas organizações (Robbins; Judge, 2019). Embora a motivação tenha origem interna, as organizações exercem papel decisivo ao criarem condições que favoreçam ou dificultem o engajamento e o desempenho dos colaboradores.

Segundo Gooch e McDowell (1988), a motivação decorre de desejos internos específicos de cada pessoa, sendo impossível motivar alguém de forma direta. O que se pode fazer é criar estímulos e um ambiente favorável que despertem e potencializem esses desejos. Nesse sentido, o papel do gestor é criar as condições objetivas que facilitem o surgimento e a sustentação da motivação individual, respeitando as diferenças e peculiaridades de cada colaborador.

Entre as abordagens teóricas mais amplamente utilizadas no estudo da motivação, destaca-se a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), que propõe a existência de diferentes níveis de necessidades humanas, organizados em uma sequência hierárquica. As necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização formam uma estrutura piramidal, na qual a satisfação de níveis inferiores impulsiona o indivíduo à busca de necessidades superiores. Tal compreensão permite às organizações identificar em que estágio

de necessidades seus colaboradores se encontram, possibilitando o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas mais efetivas.

No ambiente organizacional, é comum que os colaboradores iniciem suas trajetórias com elevado grau de energia e disposição, motivados por perspectivas de crescimento, reconhecimento e desenvolvimento contínuo. A adoção de planos de carreira bem estruturados atua justamente nesse campo, criando oportunidades concretas que alimentam o desejo dos profissionais em alcançar novos patamares de realização, o que, por sua vez, reforça o comprometimento e o desempenho no trabalho.

2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS

A retenção de talentos representa, na atualidade, um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações. Com a intensificação da competitividade, o avanço tecnológico e o aumento da valorização do conhecimento, os profissionais passaram a priorizar, além de boas condições salariais, aspectos relacionados ao desenvolvimento contínuo, qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Chiavenato, 2020).

Nesse cenário, as pessoas deixam de ser vistas apenas como recursos e passam a ser reconhecidas como parceiras estratégicas das organizações, por agregarem competências, conhecimentos e inteligência que orientam as decisões e o rumo institucional (Chiavenato, 2004). O capital humano qualificado transforma-se, assim, em ativo indispensável para a sustentabilidade e crescimento das empresas, exigindo políticas de gestão de pessoas mais sofisticadas e adaptativas.

Diversas práticas vêm sendo apontadas na literatura como estratégias eficazes para reter talentos. Muthukumaran e Latha (2013) destacam a importância de pacotes de remuneração compatíveis com as qualificações e competências dos colaboradores, incentivos atrelados ao desempenho, ambientes de trabalho saudáveis e acolhedores, oportunidades claras de promoção e desenvolvimento de carreira, programas de integração para novos colaboradores, comunicação interna transparente, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, reconhecimento institucional e oportunidades desafiadoras que ampliem a atuação profissional.

Paralelamente, o fortalecimento da marca empregadora (employer branding) tem se mostrado uma estratégia importante no contexto da retenção de talentos. Como defendem Miles et al. (2011), colaboradores que se identificam com a cultura e os valores organizacionais tornam-se não apenas mais propensos a permanecer na organização, mas também atuam como embaixadores da marca, reforçando sua imagem junto a potenciais novos talentos e ao mercado. Essa construção de identidade e reputação é fundamental para atrair e manter profissionais altamente qualificados, consolidando uma vantagem competitiva sustentável.

Dessa forma, a adoção de políticas integradas de gestão de pessoas, que combinem planos de carreira estruturados, estratégias de motivação contínua e ações de fortalecimento da cultura organizacional, constitui um caminho promissor para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais produtivos, satisfatórios e alinhados às exigências do mercado atual.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi conduzido por meio de uma revisão narrativa da literatura, abordagem adequada quando o objetivo da pesquisa não é realizar um mapeamento exaustivo ou sistemático da produção científica, mas sim desenvolver uma análise integrativa e interpretativa sobre um determinado tema (Rother, 2007; Ferrari, 2015). A escolha por essa metodologia justifica-se pelo caráter exploratório e analítico do presente estudo, buscando compreender as inter-relações existentes entre o plano de carreira, a motivação e a retenção de colaboradores no contexto organizacional.

Por se tratar de uma revisão narrativa, não foi adotado um protocolo rígido de busca e seleção dos estudos, como ocorre em revisões sistemáticas. Entretanto, o processo de identificação e seleção dos trabalhos foi conduzido de maneira criteriosa e intencional, com o objetivo de reunir estudos que abordassem, de forma direta ou complementar, os três construtos centrais da pesquisa. Foram incluídos artigos científicos, dissertações e estudos de caso, priorizando publicações recentes e com fundamentação teórica consistente, bem como trabalhos que apresentassem contribuições empíricas relevantes ao tema investigado. Estudos excessivamente distantes do objeto central ou restritos a realidades institucionais muito específicas foram excluídos após avaliação de aderência aos objetivos da pesquisa.

Ao final do processo, foram selecionados sete estudos que atenderam aos critérios estabelecidos. A análise dos trabalhos foi conduzida com base em um protocolo de extração de dados previamente estruturado, no qual cada estudo foi examinado quanto à referência completa, objetivo, tipo de estudo, abordagem do plano de carreira, fatores motivacionais, aspectos relacionados à retenção de talentos, principais achados, práticas organizacionais identificadas e eventuais lacunas e limitações.

Posteriormente, foi realizada uma análise integrativa dos dados extraídos, com o objetivo de identificar categorias temáticas que emergiram da leitura cruzada dos estudos selecionados. Essa etapa permitiu organizar e discutir os principais achados da literatura analisada, destacando as contribuições conceituais e práticas relacionadas à gestão de pessoas nas organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção apresenta a análise dos trabalhos selecionados na revisão narrativa da literatura, com foco na relação entre o plano de carreira, a motivação e a retenção de colaboradores nas organizações. A análise dos sete estudos permitiu identificar padrões, convergências e contribuições distintas, possibilitando a construção de categorias temáticas que refletem os principais fatores envolvidos na dinâmica investigada. A seguir, os resultados são organizados e discutidos de forma integrada, buscando evidenciar as articulações entre os conceitos analisados, as práticas organizacionais e os impactos sobre o desempenho e a permanência dos profissionais nas empresas.

Para a realização da revisão narrativa, foram selecionados sete estudos, cujas características gerais encontram-se sintetizadas na Tabela 1. Os trabalhos analisados abrangem diferentes abordagens metodológicas, incluindo estudos empíricos, estudos de caso

e revisões bibliográficas, o que proporcionou uma visão ampla e diversificada sobre o tema em investigação.

A diversidade dos objetivos e métodos utilizados nos estudos analisados permitiu uma compreensão abrangente dos fatores que envolvem o impacto do plano de carreira na motivação e na retenção de colaboradores. Essa variedade metodológica também favoreceu a identificação de aspectos conceituais e práticos discutidos nos diferentes contextos organizacionais, contribuindo para o aprofundamento da análise nas categorias temáticas posteriormente apresentadas.

Tabela 1 – Caracterização geral dos artigos revisados

Cód.	Título	Objetivo do Estudo	Tipo de Estudo	Referência
A1	Engajamento e retenção de talentos: como criar um ambiente onde os funcionários queiram permanecer	Discutir os fatores que contribuem para o engajamento e retenção de talentos nas organizações.	Estudo teórico com revisão de literatura aplicada.	Salomão et al. (2025)
A2	A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos	Diagnosticar como ocorre o processo de retenção de talentos nas organizações no cenário pós-pandemia.	Revisão bibliográfica qualitativa e exploratória.	Nunes et al. (2021)
A3	Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional	Compreender a motivação dos colaboradores a partir das principais teorias motivacionais.	Revisão bibliográfica com aplicação empírica quantitativa.	Pereira et al. (2024)
A4	Análise das estratégias de retenção de talentos e fidelização de colaboradores	Analisar as estratégias de retenção e fidelização de talentos no ambiente organizacional atual.	Revisão bibliográfica exploratória e qualitativa.	Silva et al. (2025)
A5	O plano de carreira utilizado como estratégia pelas organizações	Analisar o plano de carreira como ferramenta de desenvolvimento e motivação nas organizações.	Estudo de caso aplicado com revisão bibliográfica.	Gouveia et al. (2023)
A6	Gestão por competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos: revisão de literatura	Analisar a gestão por competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos.	Revisão bibliográfica explicativa e descritiva.	Almeida & Almeida (2021)
A7	O impacto do desenvolvimento de carreira no desempenho organizacional: a motivação no trabalho como elemento mediador	Analisar a mediação da motivação entre desenvolvimento de carreira e desempenho organizacional.	Estudo empírico quantitativo com análise de mediação.	Magalhães (2022)

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Tabela 1 apresenta a caracterização geral dos estudos selecionados, permitindo observar a diversidade metodológica e temática que compõe o corpus analisado. Dos sete estudos incluídos, três adotam abordagem empírica com aplicação de instrumentos quantitativos ou qualitativos, enquanto os demais são fundamentados em revisão bibliográfica de natureza teórico-conceitual. Essa combinação metodológica proporciona uma visão

abrangente do tema, ao integrar resultados práticos e fundamentos teóricos consolidados na literatura.

Em relação aos objetivos, nota-se que alguns estudos se concentram na análise direta do plano de carreira como ferramenta estratégica para o desenvolvimento profissional e a motivação dos colaboradores (Salomão et al., 2025; Gouveia et al., 2023; Magalhães, 2022). Outros ampliam o debate ao abordar práticas contemporâneas de gestão de pessoas, incluindo o desenvolvimento por competências (Almeida & Almeida, 2021) e estratégias de retenção em cenários pós-pandemia (Nunes et al., 2021; Silva et al., 2025). Além disso, destaca-se o trabalho de Pereira et al. (2024), que aprofunda o entendimento das teorias motivacionais clássicas e oferece suporte conceitual sólido para a compreensão do engajamento organizacional.

Essa variedade de enfoques complementares confere maior consistência à revisão, permitindo uma leitura integrada dos fatores que interagem na relação entre plano de carreira, motivação e retenção de talentos. A partir dessa diversidade, torna-se possível organizar as categorias de análise que serão discutidas a seguir, aprofundando as articulações conceituais observadas nos estudos analisados.

Com base na análise dos estudos selecionados, foi possível realizar a extração sistemática dos elementos conceituais centrais relacionados ao plano de carreira, à motivação e à retenção de talentos. A Tabela 2 apresenta essa síntese analítica, permitindo visualizar como cada estudo contribui para o entendimento dos construtos investigados, bem como os principais achados de cada pesquisa.

A organização dos dados possibilitou identificar as abordagens conceituais adotadas, bem como as práticas organizacionais discutidas nos diferentes contextos analisados. Essa extração estruturada servirá de base para a construção das categorias de análise apresentadas a seguir, nas quais as relações entre o plano de carreira, a motivação dos colaboradores e sua permanência nas organizações serão discutidas de forma integrada.

Tabela 2 – Extração dos elementos analíticos

Cód.	Foco em plano de carreira	Foco em motivação	Foco em retenção de talentos	Principais achados
A1	Plano de carreira como eixo central de desenvolvimento e progressão profissional.	Reconhecimento, alinhamento de valores, oportunidades de crescimento.	Estratégia de engajamento e permanência dos talentos.	Políticas claras de carreira reduzem turnover e aumentam satisfação.
A2	Plano de carreira como instrumento estratégico de gestão de pessoas.	Reconhecimento, benefícios, clima organizacional, bem-estar.	Reforço da importância do desenvolvimento como fator de permanência.	Flexibilidade, saúde mental e liderança empática impactam a retenção.
A3	Aborda o desenvolvimento de carreira como fator indireto.	Amplamente fundamentado nas teorias motivacionais clássicas (Maslow, Herzberg, McClelland, etc.).	Relaciona motivação com comprometimento organizacional.	Herzberg e McClelland predominam nas respostas empíricas; reconhecimento e desenvolvimento como motores da motivação.

A4	Desenvolvimento de carreira como parte da estratégia de fidelização de talentos.	Bem-estar, reconhecimento, confiança na liderança.	Práticas contemporâneas de gestão de retenção e engajamento.	Cultura inclusiva, flexibilidade, liderança participativa e tecnologia aplicada à gestão.
A5	Foco central: o plano de carreira como ferramenta de gestão e motivação.	Reconhecimento, autorrealização, clareza de critérios de ascensão.	Valorização e sentimento de pertencimento fortalecem a permanência.	Alinhamento de objetivos individuais e organizacionais aumenta engajamento.
A6	Desenvolvimento profissional contínuo dentro da gestão por competências.	Alinhamento de competências, reconhecimento, desenvolvimento contínuo.	Retenção através da gestão efetiva de competências organizacionais.	Gestão por competências como base do desenvolvimento e fidelização de talentos.
A7	Desenvolvimento de carreira analisado como variável preditora.	Motivação como mediadora entre carreira e desempenho organizacional.	Implica retenção ao evidenciar a relação positiva com o desempenho.	Motivação de desempenho, realização e envolvimento são os maiores preditores.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise dos dados extraídos, sintetizados na Tabela 2, evidencia três grandes núcleos conceituais: (I) o papel estratégico do plano de carreira; (II) os múltiplos fatores associados à motivação no trabalho; e (III) as práticas organizacionais relacionadas à retenção de talentos. Embora cada estudo apresente enfoques e ênfases distintas, observa-se uma convergência importante em torno da inter-relação desses construtos na promoção do engajamento e da permanência dos colaboradores nas organizações.

No que se refere ao plano de carreira, os estudos analisados apontam sua relevância como ferramenta estruturadora do desenvolvimento profissional. Autores como Salomão et al. (2025), Gouveia et al. (2023) e Magalhães (2022) destacam que a definição clara de trajetórias, critérios de progressão e oportunidades de crescimento contribui para orientar as expectativas dos colaboradores e para alinhar os interesses individuais aos objetivos organizacionais. Mesmo em abordagens distintas, como na gestão por competências (Almeida & Almeida, 2021), o desenvolvimento de carreira aparece vinculado à valorização do capital humano e à ampliação do potencial dos colaboradores no interior da organização.

Em relação à motivação, os estudos revisados trazem ampla fundamentação teórica, com forte presença das teorias clássicas de Maslow, Herzberg, McClelland e Vroom (Pereira et al., 2024; Magalhães, 2022). A motivação é apresentada como um fenômeno complexo, envolvendo tanto fatores extrínsecos — como remuneração, benefícios e promoções — quanto fatores intrínsecos, como realização pessoal, crescimento profissional, reconhecimento e autonomia. A pesquisa de Magalhães (2022), ao investigar empiricamente o papel mediador da motivação, reforça que o simples desenvolvimento de carreira não garante, por si só, o engajamento organizacional, sendo necessário que as práticas de gestão estejam alinhadas às necessidades individuais dos colaboradores.

No tocante à retenção de talentos, os estudos enfatizam que as práticas de desenvolvimento de carreira e de gestão motivacional impactam diretamente na permanência

dos profissionais nas organizações. Estratégias como políticas de reconhecimento, programas de desenvolvimento contínuo, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e ambientes organizacionais saudáveis são apontadas como determinantes para a retenção (Nunes et al., 2021; Silva et al., 2025). Ainda que o plano de carreira não apareça isoladamente como único fator de permanência, ele se articula a um conjunto mais amplo de práticas organizacionais, que, em conjunto, fortalecem o vínculo dos colaboradores com a organização.

De forma integrada, a análise permite concluir que o plano de carreira atua como elemento central, mas não autossuficiente, na promoção da motivação e retenção de talentos. Sua efetividade depende de um sistema organizacional mais amplo, no qual lideranças capacitadas, políticas de valorização, reconhecimento e suporte ao desenvolvimento profissional funcionem de maneira articulada. A discussão aprofundada desses achados possibilita, assim, a formulação de categorias analíticas que sintetizam as principais dimensões observadas nos estudos revisados, apresentadas na sequência desta seção.

A partir da análise integrada dos estudos revisados, foi possível organizar os achados em três categorias centrais, que sintetizam os principais elementos observados na relação entre plano de carreira, motivação e retenção de colaboradores. A Tabela 3 apresenta essas categorias, permitindo visualizar de forma sistematizada as dimensões recorrentes identificadas nos diferentes trabalhos analisados.

Tabela 3 - Categorias de análise

Categoria	Descrição	Estudos relacionados
1. O plano de carreira como instrumento de desenvolvimento estratégico	Refere-se ao papel do plano de carreira na organização da trajetória profissional dos colaboradores, promovendo alinhamento entre expectativas individuais e metas organizacionais, fortalecendo o senso de pertencimento e direcionamento.	Salomão et al. (2025); Gouveia et al. (2023); Magalhães (2022); Almeida & Almeida (2021).
2. Fatores motivacionais na dinâmica organizacional	Compreende os elementos que impulsionam o engajamento dos colaboradores, tanto de natureza extrínseca (salário, benefícios, promoções), quanto intrínseca (realização pessoal, crescimento, reconhecimento, autonomia).	Pereira et al. (2024); Magalhães (2022); Nunes et al. (2021); Silva et al. (2025).
3. Práticas organizacionais de retenção e fidelização de talentos	Abrange as estratégias institucionais que favorecem a permanência dos colaboradores na organização, tais como clima organizacional positivo, equilíbrio trabalho-vida, flexibilidade, suporte à saúde mental, comunicação eficaz e programas de reconhecimento.	Silva et al. (2025); Nunes et al. (2021); Salomão et al. (2025); Almeida & Almeida (2021).

Fonte: Elaboração própria (2025).

Observa-se no Quadro 3 que a primeira categoria refere-se ao papel do plano de carreira como instrumento estratégico de desenvolvimento profissional. Os estudos destacam que, ao estruturar trajetórias claras de ascensão, definir critérios objetivos de progressão e alinhar expectativas individuais com os objetivos organizacionais, o plano de carreira atua diretamente na orientação e no engajamento dos colaboradores (Salomão et al., 2025;

Gouveia et al., 2023; Magalhães, 2022). Mesmo em abordagens distintas, como na gestão por competências discutida por Almeida e Almeida (2021), o desenvolvimento de carreira continua sendo um elemento estruturador, contribuindo para a valorização do capital humano e para a construção de um ambiente organizacional que favorece o crescimento profissional contínuo.

A segunda categoria contempla os fatores motivacionais envolvidos na dinâmica organizacional. Os estudos analisados apontam a existência de múltiplos elementos que influenciam a motivação, envolvendo tanto aspectos extrínsecos, como remuneração, benefícios e estabilidade, quanto fatores intrínsecos, como reconhecimento, realização, autonomia e oportunidades de desenvolvimento (Pereira et al., 2024; Magalhães, 2022). As teorias motivacionais clássicas, notadamente Maslow, Herzberg, McClelland e Vroom, continuam sendo amplamente referenciadas nos trabalhos, oferecendo uma base conceitual sólida para compreender os mecanismos que sustentam o comportamento organizacional. Nesse sentido, o desenvolvimento de carreira atua como um fator que pode potencializar a motivação dos colaboradores, ao criar perspectivas concretas de crescimento e realização profissional.

A terceira categoria aborda as práticas organizacionais voltadas à retenção e fidelização de talentos. Os estudos indicam que, embora o plano de carreira e a motivação individual sejam aspectos relevantes, sua eficácia está condicionada a um ambiente organizacional que favoreça o bem-estar e a permanência dos profissionais (Silva et al., 2025; Nunes et al., 2021; Salomão et al., 2025). Práticas como políticas de reconhecimento, comunicação aberta, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, flexibilidade de jornadas e atenção à saúde física e mental emergem como estratégias importantes na construção de um ambiente organizacional capaz de sustentar o engajamento de longo prazo dos colaboradores. Além disso, destaca-se o papel da liderança participativa e do suporte contínuo ao desenvolvimento dos profissionais como elementos centrais nesse processo.

De forma integrada, a análise das categorias evidencia que o plano de carreira, os fatores motivacionais e as práticas organizacionais de retenção não operam de forma isolada, mas sim como componentes interdependentes de um sistema mais amplo de gestão de pessoas. A articulação eficaz desses elementos favorece a construção de ambientes de trabalho capazes de promover o comprometimento dos colaboradores, reduzir a rotatividade e potencializar o desempenho organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre o plano de carreira, a motivação e a retenção de colaboradores nas organizações, por meio de uma revisão narrativa da literatura. A partir da análise dos sete trabalhos selecionados, foi possível identificar que o plano de carreira desempenha um papel estratégico na gestão de pessoas, funcionando como ferramenta estruturadora do desenvolvimento profissional e contribuindo para o alinhamento entre os interesses individuais dos colaboradores e os objetivos organizacionais.

Os resultados demonstram que a motivação dos colaboradores está diretamente relacionada à existência de trajetórias profissionais claras e oportunidades concretas de crescimento. Fatores extrínsecos, como remuneração e benefícios, bem como fatores

intrínsecos, como reconhecimento, autonomia e realização pessoal, emergem como determinantes na dinâmica motivacional. Nesse sentido, o plano de carreira, quando articulado a práticas organizacionais consistentes, potencializa o engajamento e o desempenho dos profissionais. Além disso, a análise revelou que estratégias integradas de retenção de talentos, que envolvam clima organizacional positivo, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, políticas de reconhecimento e desenvolvimento contínuo, são essenciais para sustentar a permanência dos colaboradores e reduzir a rotatividade.

Como limitação do estudo, destaca-se o fato de que a revisão narrativa não possui protocolo de seleção exaustivo, o que implica certa flexibilidade na escolha dos trabalhos analisados. Ainda assim, o critério de seleção buscou garantir a relevância e a aderência dos estudos ao problema de pesquisa proposto, reunindo contribuições teóricas e empíricas de natureza diversificada.

Para pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento do tema por meio de estudos empíricos que investiguem, de forma aplicada, como os planos de carreira impactam a motivação e a retenção em diferentes contextos organizacionais e setores de atividade. Ademais, seria pertinente explorar a relação entre desenvolvimento de carreira e fatores emergentes na gestão de pessoas, como *employer branding*, gestão da diversidade e bem-estar psicológico dos colaboradores.

A revisão realizada evidencia, portanto, que o plano de carreira, quando concebido de forma estruturada e associado a práticas consistentes de gestão de pessoas, constitui importante ferramenta para fortalecer a motivação, promover o desenvolvimento profissional e favorecer a retenção de talentos, contribuindo, assim, para o desempenho sustentável das organizações.

REFERÊNCIAS

- SALOMÃO, P. E. A.; DUTRA, E. S.; SOUZA, F. L.; SILVA, E. O.; SOUZA, A. B. R. Engajamento e retenção de talentos: como criar um ambiente onde os funcionários queiram permanecer. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, v. 2, 2025.
- NUNES, A. L. P. F.; MARTINS, G. G.; MENDONÇA, J. M. M. A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos. *Id on Line Revista de Psicologia*, v. 15, n. 58, p. 391-409, 2021.
- PEREIRA, A.; SILVA, L.; DURÃO, M. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar*, v. 5, n. 6, 2024.
- SILVA, L. G.; QUEIROZ, R. S.; MACEDO, K. G.; SILVA, J. F. Análise das estratégias de retenção de talentos e fidelização de colaboradores. *Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar*, v. 6, n. 1, 2025.
- GOUVEIA, T. L. M.; CARVALHO, T. de; CASTILLO, K. S. O plano de carreira utilizado como estratégia pelas organizações. UNIFEOB, 2023.
- ALMEIDA, D. F. P.; ALMEIDA, D. A. Gestão por competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos: revisão de literatura. *Revista Prospectus*, v. 3, n. 1, p. 82-97, 2021.

MAGALHÃES, D. C. O impacto do desenvolvimento de carreira no desempenho organizacional: a motivação no trabalho como elemento mediador. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão do Potencial Humano) – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2022.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

FERRARI, R. Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, v. 24, n. 4, p. 230-235, 2015.

CRUZ, B. E. D; BINATTI, K. A. A importância do plano de carreira na organização. USF – Universidade De São Francisco, 2018.

BRITO, Edson Pereira de; VIDIGAL, Paulo Roberto. A importância do plano de carreira para o desenvolvimento profissional nas organizações. *Revista Acadêmica Eletrônica Sumaré*, 8. e 9. ed., 2014.

CAMILLO, D. T; ROCHA, V. N; CAMILLO, C. M. Motivação sob a ótica da teoria da expectativa: um estudo de caso em um hospital militar. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 7, e927974647, 2020.

SOUZA, P. L; CASTAÑEDA-AYARZA, J; SPILLEIR, D. Retenção de talentos e turnover: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. *Revista de Administração IMED*, Passo Fundo, v. 12, n. 1, p. 128–150, jan./jun. 2022.

CHICK, J. C.; VANCE, J. The impact of professional development on STEM workforce job satisfaction, organizational commitment, and self-efficacy. *Journal for Workforce Education and Development*, 2025.

CRUZ, B. E. D; BINATTI, K. A. A importância do plano de carreira na organização. USF – Universidade De São Francisco, 2018. FAZARI, G. M. Engaging today's students to become tomorrow's court professionals. *Trends in State Courts*, 2024.

FERRARI, R. Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, v. 24, n. 4, p. 230-235, 2015. GOUVEIA, T. L. M.; CARVALHO, T. de; CASTILLO, K. S. O plano de carreira utilizado como estratégia pelas organizações. UNIFEOB, 2023.

KOSSIVI, B.; XU, M.; KALGORA, B. Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, v. 9, n. 6, p. 107–118, 2021.

LEE, J.; KIM, S.; KANG, M. How career development programs influence employee motivation and retention in South Korean corporations. *Asian Business & Management*, v. 22, n. 1, p. 97–115, 2023.

MAGALHÃES, D. C. O impacto do desenvolvimento de carreira no desempenho organizacional: a motivação no trabalho como elemento mediador. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão do Potencial Humano) – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2022.

MEMON, M. A.; SALLEH, R.; BAHAROM, M. N. R. The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *International Journal of Management Studies*, v. 27, n. 1, p. 1–25, 2020.

NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 105, n. 9, p. 945–961, 2020.

NUNES, A. L. P. F.; MARTINS, G. G.; MENDONÇA, J. M. M. A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos. *Id on Line Revista de Psicologia*, v. 15, n. 58, p. 391-409, 2021.

OLADAPO, V. The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, v. 11, n. 3, p. 76–90, 2020.

PEREIRA, A.; SILVA, L.; DURÃO, M. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar*, v. 5, n. 6, 2024.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

SALOMÃO, P. E. A.; DUTRA, E. S.; SOUZA, F. L.; SILVA, E. O.; SOUZA, A. B. R. Engajamento e retenção de talentos: como criar um ambiente onde os funcionários queiram permanecer. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, v. 2, 2025.

SHARIATI, A. et al. Identificação dos fatores que influenciam a gestão de desempenho dos funcionários com abordagem de desenvolvimento de recursos humanos em organizações de pesquisa e tecnologia. *Gestão e Visão da Educação*, 2025.

SILVA, L. G.; QUEIROZ, R. S.; MACEDO, K. G.; SILVA, J. F. Análise das estratégias de retenção de talentos e fidelização de colaboradores. *Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar*, v. 6, n. 1, 2025.

SOUZA, P. L.; CASTAÑEDA-AYARZA, J; SPILLEIR, D. Retenção de talentos e turnover: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. *Revista de Administração IMED, Passo Fundo*, v. 12, n. 1, p. 128–150, jan./jun. 2022.