

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CAMPUS PEDREIRAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

ALINE ARAÚJO DE SOUSA DIODINO

A IMPORTÂNCIA DA PROGRESSÃO DE CARREIRA NO SETOR DO VAREJO:
uma análise dos impactos no desempenho organizacional e na retenção de talentos no varejo
de Pedreiras - MA

Pedreiras - MA
2026

ALINE ARAÚJO DE SOUSA DIODINO

A IMPORTÂNCIA DA PROGRESSÃO DE CARREIRA NO SETOR DO VAREJO:
uma análise dos impactos no desempenho organizacional e na retenção de talentos no varejo
de Pedreiras - MA

Artigo apresentado ao Curso Superior em Tecnologia em
Gestão Comercial, da Universidade Estadual do
Maranhão, Campus Pedreiras como requisito para a
obtenção do grau em Tecnólogo.

Orientador (a): Prof. Esp.: Aline Silva Nascimento

Pedreiras - MA

2026

Diodino, Aline Araújo de Sousa

A importância da progressão de carreira no setor do varejo: uma análise dos impactos no desempenho organizacional e na retenção de talentos no varejo de Pedreiras - MA. / Aline Araújo de Sousa Diodino. – Pedreiras MA, 2026.

27f.

Artigo científico (Graduação em Tecnologia em Gestão Comercial) - Universidade Estadual do Maranhão, Campus Pedreiras, 2026.

Orientador: Profa. Esp. Aline Silva do Nascimento

1.Desenvolvimento profissional. 2.Desempenho organizacional. 3.Varejo.
I.Título.

CDU: 005.966(812.1Pedreiras)

ALINE ARAÚJO DE SOUSA DIODINO

A IMPORTÂNCIA DA PROGRESSÃO DE CARREIRA NO SETOR DO VAREJO:
uma análise dos impactos no desempenho organizacional e na retenção de talentos no varejo
de Pedreiras - MA

Artigo apresentado ao Curso Superior em Tecnologia em
Gestão Comercial, da Universidade Estadual do
Maranhão, Campus Pedreiras como requisito para a
obtenção do grau em Tecnólogo.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ALINE SILVA DO NASCIMENTO**
Data: 17/07/2026 21:00:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Esp. Aline Silva Nascimento (**Orientadora**)

Documento assinado digitalmente
 **MARIA ELIENE FERREIRA DA SILVA**
Data: 17/07/2026 21:20:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Esp Maria Eliene Ferreira da Silva

Documento assinado digitalmente
 **WILNA FERNANDA DE BRITO ARAUJO**
Data: 18/07/2026 13:07:51-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Esp. Wilna Fernanda de Brito Araújo

A IMPORTÂNCIA DA PROGRESSÃO DE CARREIRA NO SETOR DO VAREJO:
uma análise dos impactos no desempenho organizacional e na retenção de talentos no varejo
de Pedreiras - MA

Aline Araújo de Sousa Diodino¹

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é analisar como a progressão de carreira contribui para o desempenho organizacional e para a retenção de talentos no varejo de Pedreiras – MA. Por meio de uma pesquisa bibliográfica e de campo, com abordagem quali-quantitativa, a coleta de dados aconteceu com 10 empresas, questionário online via *google forms* na Escala Likert. Os resultados evidenciaram que os colaboradores reconhecem as oportunidades de crescimento profissional e os investimentos da empresa em capacitação e desenvolvimento de competências. A maioria dos participantes afirmou receber informações sobre oportunidades de carreira, sentir-se reconhecida pelo desempenho e considerar essas ações importantes para sua permanência na organização. Esses fatores demonstram a relevância da valorização profissional, da comunicação interna e das estratégias de retenção de talentos. Conclui-se que as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações contribuem significativamente para a motivação, o desenvolvimento profissional e a retenção dos colaboradores. Os resultados demonstram que investir em capacitação, reconhecimento e oportunidades de crescimento favorece o fortalecimento do desempenho organizacional e a sustentabilidade da empresa.

Palavras-chave: Desenvolvimento profissional; Desempenho organizacional; Varejo.

ABSTRACT

The overall objective of this study is to analyze how career progression contributes to organizational performance and talent retention in the retail sector in Pedreiras, Maranhão, Brazil. Through bibliographic and field research, using a mixed-methods approach (qualitative and quantitative), data was collected from 10 companies using an online questionnaire via Google Forms on a Likert scale. The results showed that employees recognize opportunities for professional growth and the company's investments in training and skills development.

¹ Aluna do curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) Campus Pedreiras. E-mail: araujoaline493@gmail.com.

Most participants stated that they receive information about career opportunities, feel recognized for their performance, and consider these actions important for their continued employment with the organization. These factors demonstrate the relevance of professional development, internal communication, and talent retention strategies. It is concluded that the human resource management practices adopted by organizations contribute significantly to employee motivation, professional development, and retention. The results demonstrate that investing in training, recognition, and growth opportunities favors the strengthening of organizational performance and the sustainability of the company.

Keywords: Professional development; Organizational performance; Retail.

1 INTRODUÇÃO

O setor varejista destaca-se como um dos segmentos mais dinâmicos da economia, exigindo das organizações estratégias cada vez mais eficientes na gestão de pessoas. Nesse cenário, a progressão de carreira assume papel relevante, pois está diretamente relacionada à motivação dos colaboradores, ao desempenho organizacional e à retenção de talentos. Em mercados marcados pela competitividade e pela alta rotatividade, como o varejo da cidade de Pedreiras – MA, torna-se necessário compreender de que forma as empresas podem desenvolver mecanismos capazes de estimular o crescimento profissional e fortalecer o engajamento dos trabalhadores.

A valorização do capital humano passou a ser considerada uma das principais estratégias organizacionais diante das constantes transformações do mercado de trabalho. Assim, práticas voltadas ao desenvolvimento profissional e ao reconhecimento dos colaboradores tornaram-se fundamentais para a construção de ambientes mais produtivos e competitivos.

O mercado atual impõe às organizações o desafio constante de atrair e manter profissionais qualificados. Empresas que oferecem oportunidades de crescimento e políticas de valorização tendem a apresentar maior capacidade de retenção de talentos, reduzindo os impactos negativos da rotatividade e fortalecendo o comprometimento das equipes. O ambiente de trabalho e as perspectivas de desenvolvimento influenciam diretamente a permanência dos colaboradores nas empresas.

As práticas de valorização humana também apresentam impactos significativos nos resultados organizacionais. Empresas que investem em planos de carreira e em políticas de valorização costumam apresentar maior produtividade, melhoria no clima organizacional e

redução dos índices de turnover. Percebe-se, portanto, que as práticas de gestão de pessoas deixaram de possuir apenas caráter administrativo e passaram a ser consideradas instrumentos estratégicos para o alcance de melhores resultados organizacionais.

Diante desse cenário, percebe-se que a ausência de oportunidades de crescimento profissional pode gerar impactos significativos tanto para os colaboradores quanto para as organizações, influenciando diretamente a motivação, a produtividade e a permanência dos trabalhadores nas empresas. No setor varejista de Pedreiras – MA, marcado pela competitividade e pela elevada rotatividade de funcionários, essa realidade desperta a necessidade de compreender de que maneira a progressão de carreira interfere no desempenho organizacional e na retenção de talentos. Assim, surge o seguinte problema de pesquisa: como a ausência de oportunidades de progressão de carreira nas empresas varejistas de Pedreiras afeta o rendimento organizacional e a decisão de permanência dos colaboradores em seus postos de trabalho?

A partir dessa problemática, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender os impactos da valorização humana nos resultados organizacionais. Academicamente, o estudo contribui para ampliar as discussões sobre gestão de pessoas no contexto do interior maranhense, especialmente no setor varejista. Do ponto de vista prático, a pesquisa mostra-se relevante ao abordar questões relacionadas à perda de capital intelectual, aos custos provocados pelo turnover e à necessidade de fortalecimento das estratégias de retenção de talentos nas empresas locais.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é analisar como a progressão de carreira contribui para o desempenho organizacional e para a retenção de talentos no varejo de Pedreiras – MA. Como objetivos específicos, busca-se identificar as práticas de promoção e os critérios de ascensão utilizados pelas empresas da região; avaliar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores em relação às oportunidades de crescimento; e demonstrar a relação entre desenvolvimento profissional, produtividade e permanência dos trabalhadores nas organizações.

No setor varejista, essa discussão torna-se ainda mais relevante devido à elevada rotatividade e à necessidade constante de qualificação da mão de obra. O comércio varejista de Pedreiras – MA enfrenta desafios relacionados à retenção de talentos e à profissionalização da gestão, especialmente diante da migração de profissionais qualificados para outras regiões e segmentos do mercado.

2 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como bibliográfico e de campo, com abordagem quali-quantitativa. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida por meio da análise de livros, artigos científicos, periódicos, dissertações e demais produções acadêmicas relacionadas à progressão de carreira, motivação organizacional, retenção de talentos e desempenho organizacional no setor varejista (Lakatos; Marconi, 2021).

A pesquisa de campo foi realizada diretamente nas no município de Pedreiras – MA, no qual para Severino (2017, p.6) afirma que “possibilita maior aproximação da relação do objeto de estudo e do contexto da realidade no qual se está inserido.

Quanto a abordagem qualitativa foi feita para compreender as percepções, experiências e opiniões dos participantes acerca das oportunidades de crescimento profissional, motivação e valorização dentro das organizações varejistas assim como fomenta Minayo (2022). A quantitativa envolve os dados obtidos e organizados em escalas numéricas como fonte de interpretação dos resultados obtidos.

Segundo Gil (2019) quanto aos objetivos, a pesquisa tem caráter exploratório (conhecimentos acerca da progressão de carreira no setor varejista local) e descritivo (finalidade descrever as características do fenômeno estudado). O universo da pesquisa foi composto por 10 empresas varejistas, com amostra de gestores, líderes organizacionais e colaboradores que atuam diretamente nas atividades operacionais e de atendimento ao público, como vendedores, caixas e estoquistas, nos segmentos de óticas, lojas de roupas e de eletrodomésticos, estas foram escolhidas com base na importância dos setores no município.

A coleta de dados foi realizada presencialmente por meio de questionários estruturados *on – line* via *google forms*, utilizando a Escala Likert para avaliar satisfação, motivação e oportunidades de crescimento profissional. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, garantindo anonimato e confidencialidade das informações. Os dados, gráficos e percentuais, enquanto os dados qualitativos foram organizados e interpretados conforme as respostas dos participantes acerca da progressão de carreira e retenção de talentos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão de pessoas e o contexto do setor varejista

O setor varejista no Brasil constitui um dos pilares mais robustos da economia nacional,

sendo responsável por uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) e por uma vasta geração de empregos formais. No entanto, a gestão de pessoas nesse cenário enfrenta desafios particulares, como a alta rotatividade e a necessidade constante de adaptação frente às demandas dos consumidores. Assim, defende-se a ideia de que “o comércio varejista representa uma das maiores fontes de trabalho formal do país, embora apresente elevados índices de rotatividade, tornando relevantes os estudos sobre gestão de pessoas” (Feitosa, 2019, p. 8).

O comércio varejista possui grande relevância para a economia brasileira, especialmente em municípios do interior, onde representa uma importante fonte de renda e geração de empregos. Em cidades como Pedreiras – MA, o varejo exerce papel fundamental no fortalecimento da economia local, movimentando diferentes segmentos comerciais e ampliando as oportunidades de inserção profissional. Nesse contexto, a valorização dos colaboradores e a criação de oportunidades de crescimento tornam-se fatores essenciais para a sustentabilidade das empresas e para o fortalecimento do desenvolvimento econômico regional.

A atuação do gestor nesse segmento não se limita apenas ao controle operacional, mas também funciona como elemento estratégico para garantir o crescimento sustentável da organização por meio do capital humano. Logo, “a atuação do gestor de pessoas contribui para captar e reter talentos humanos como estratégia organizacional” (Paiva, 2020, p. 16).

A atuação do gestor de pessoas é fundamental para identificar, atrair e selecionar profissionais qualificados para a organização. Além disso, esse profissional desenvolve estratégias que favorecem a permanência dos colaboradores, como oportunidades de crescimento, capacitação e valorização profissional. A retenção de talentos reduz a rotatividade e fortalece o desempenho da equipe.

Para enfrentar a competitividade, muitas empresas têm buscado certificações de excelência, como as do *Great Place to Work* (GPTW). Essas certificações demonstram preocupação com um ambiente de trabalho saudável e com práticas de valorização dos colaboradores. Nesse sentido Constante *et al.* (2024) afirmam que:

A gestão estratégica de pessoas e a busca pela certificação GPTW tornaram-se diferenciais importantes para atrair e reter talentos nas organizações contemporâneas. Em um cenário cada vez mais competitivo, as empresas reconhecem que investir no bem-estar e na valorização dos colaboradores contribui diretamente para melhores resultados organizacionais (Constante *et al.*, 2024, p. 01).

Essas práticas contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável, valorizando os colaboradores e promovendo sua satisfação. Como resultado, as empresas tornam-se mais atrativas para profissionais qualificados e aumentam sua capacidade de retenção

de talentos.

As boas práticas de gestão não se resumem a normas internas, mas envolvem processos organizacionais voltados ao desenvolvimento dos colaboradores e à melhoria do clima organizacional. Destaca-se que “as boas práticas de gestão de pessoas promovem um clima organizacional positivo e impactam diretamente os resultados financeiros e a satisfação do cliente” (Ceribeli, 2020, p. 19).

Quando os profissionais se sentem reconhecidos e engajados, tendem a desempenhar suas funções com maior eficiência e comprometimento. Esse cenário favorece a melhoria da qualidade dos serviços prestados e aumenta a satisfação dos clientes. Consequentemente, a organização alcança melhores resultados financeiros e fortalece sua competitividade no mercado.

A liderança também exerce papel essencial nesse contexto, atuando como elo entre a estratégia organizacional e a execução das atividades. Observa-se que “o líder no varejo deve equilibrar metas e resultados com a capacidade de motivar e desenvolver sua equipe” (Miranda, 2019, p. 45).

O líder no setor varejista precisa conciliar a busca por metas e resultados com a gestão eficaz das pessoas. Além de acompanhar indicadores de desempenho, cabe ao líder motivar, orientar e desenvolver sua equipe para alcançar os objetivos organizacionais. Essa postura contribui para o aumento do engajamento e da produtividade dos colaboradores.

Outro aspecto relevante está relacionado à diversidade e à gestão etária, já que o varejo emprega profissionais de diferentes gerações. Assim, “as organizações ainda não possuem políticas formais de diversidade etária, revelando a necessidade de uma gestão mais estratégica do envelhecimento da força de trabalho” (Costa *et al.*, 2022, p. 7).

Muitas organizações ainda não adotam políticas formais voltadas à diversidade etária, o que evidencia desafios relacionados à gestão do envelhecimento da força de trabalho. Essa ausência pode dificultar a inclusão, a valorização da experiência profissional e o aproveitamento das competências dos trabalhadores mais velhos. Nesse contexto, torna-se necessária uma gestão mais estratégica, capaz de promover ambientes de trabalho inclusivos e intergeracionais. Assim, as empresas poderão lidar de forma mais eficaz com as transformações demográficas e fortalecer seu capital humano.

Empresas reconhecidas pelo GPTW demonstram que o investimento nas relações interpessoais e no capital humano fortalece o desempenho organizacional. Portanto, “o sucesso organizacional está associado à valorização das relações interpessoais e ao investimento nos colaboradores” (Nunes, 2019, p. 25).

O sucesso organizacional está diretamente relacionado à valorização das relações interpessoais e ao investimento contínuo nos colaboradores. Quando a empresa promove um ambiente de respeito, cooperação e desenvolvimento profissional, tende a aumentar o engajamento e a satisfação da equipe.

A satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são resultados esperados de uma gestão eficiente. Feitosa ressalta que “práticas de gestão de pessoas de alto desempenho contribuem para reduzir as intenções de rotatividade dos colaboradores” (Feitosa, 2019, p. 112).

As práticas de gestão de pessoas de alto desempenho desempenham um papel importante na redução das intenções de rotatividade dos colaboradores. Ações como reconhecimento profissional, oportunidades de desenvolvimento, comunicação eficaz e condições adequadas de trabalho aumentam a satisfação e o comprometimento da equipe. Quando os colaboradores percebem valorização e perspectivas de crescimento, tendem a permanecer por mais tempo na organização. Assim, a empresa reduz custos com desligamentos e fortalece a estabilidade de seu quadro de pessoal.

Dessa forma, Paiva (2020) reforça que “a convergência entre os objetivos organizacionais e as expectativas dos trabalhadores é fundamental para o crescimento sustentável das empresas varejistas” (p. 27). Quando as metas da organização estão alinhadas aos interesses, necessidades e aspirações dos colaboradores, há maior comprometimento e engajamento no trabalho. Esse alinhamento favorece a produtividade, a satisfação profissional e a retenção de talentos. Dessa forma, a empresa fortalece seu desempenho e cria condições mais favoráveis para alcançar resultados duradouros.

3.2 Progressão de carreira e motivação no ambiente de trabalho

A gestão estratégica de pessoas nas organizações contemporâneas reconhece que o sucesso institucional está diretamente ligado à valorização do capital humano e à compreensão de que a motivação representa um dos maiores desafios para os líderes atuais. Nesse contexto, a carreira deixou de ser percebida apenas como um processo burocrático de ascensão vertical e passou a ser entendida como uma trajetória marcada pela autonomia, pelo desenvolvimento pessoal e pela busca constante de crescimento profissional. Dessa forma, as organizações precisam criar ambientes capazes de estimular o potencial humano e fortalecer o comprometimento dos colaboradores com os objetivos institucionais.

A progressão de carreira assume, portanto, um papel essencial dentro das empresas, pois contribui para que o trabalhador visualize perspectivas de evolução e reconhecimento

profissional. Quando a instituição oferece oportunidades de crescimento, o colaborador tende a sentir-se mais valorizado, ampliando sua dedicação e produtividade. A possibilidade de desenvolvimento profissional fortalece o vínculo entre funcionário e organização, reduzindo a rotatividade e favorecendo a construção de equipes mais comprometidas.

No setor varejista, marcado por elevados índices de rotatividade, oferecer oportunidades de crescimento profissional tornou-se uma estratégia indispensável para manter equipes mais motivadas e comprometidas. Muitos colaboradores acabam deixando seus postos de trabalho por não enxergarem possibilidades de evolução dentro das empresas, o que contribui para a desmotivação, queda de produtividade e aumento do turnover.

A progressão de carreira pode ser compreendida como o crescimento profissional do colaborador dentro da organização, por meio de promoções, desenvolvimento de competências e reconhecimento pelo desempenho apresentado. Dessa maneira, o trabalhador passa a perceber que seu esforço e dedicação podem gerar oportunidades concretas de ascensão profissional, fortalecendo a motivação e o comprometimento com os objetivos organizacionais.

A motivação está diretamente relacionada às necessidades humanas e à maneira como cada indivíduo percebe seu espaço dentro do ambiente organizacional. Nesse sentido, compreender os fatores que impulsionam o comportamento humano torna-se indispensável para a gestão de pessoas. Miranda afirma que:

A motivação é um fenômeno multifacetado, sendo influenciada pelas necessidades, expectativas, valores e experiências individuais de cada pessoa, o que permite às organizações desenvolver estratégias mais eficazes de engajamento profissional. Nesse contexto, compreender os fatores que impulsionam o desempenho dos colaboradores torna-se essencial para a promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório (Miranda, 2016, p.3).

A Teoria das Necessidades de Abraham Maslow continua relevante para explicar a relação entre motivação e progressão de carreira. A teoria demonstra que os indivíduos buscam constantemente alcançar níveis mais elevados de satisfação pessoal e profissional, especialmente quando suas necessidades básicas já foram atendidas. Sobre o nível mais elevado dessa hierarquia, Miranda (2016, p. 77) afirmam: “necessidades de autorrealização: são as necessidades mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Essas necessidades estão relacionadas com independência, competência, é quando se alcança a plena realização daquilo que cada uma busca”.

Dentro das organizações, percebe-se que o reconhecimento profissional e as oportunidades de crescimento funcionam como importantes estímulos motivacionais. Não basta apenas garantir salários adequados ou boas condições físicas de trabalho; é necessário

proporcionar desafios, autonomia e possibilidades de desenvolvimento contínuo. Dessa maneira, o trabalhador passa a enxergar sentido em suas atividades e tende a desempenhá-las com maior empenho e qualidade.

Ao abordar os fatores motivacionais, Miranda (2016, p. 78) destacam que: “Os fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional” constituem elementos fundamentais para o engajamento humano no ambiente organizacional.

A relação entre motivação e produtividade também se evidencia na forma como os colaboradores executam suas tarefas. Profissionais motivados demonstram maior dedicação, persistência e eficiência, contribuindo diretamente para melhores resultados organizacionais. Além disso, ambientes que incentivam o crescimento profissional favorecem a inovação, a criatividade e o desenvolvimento de competências necessárias para enfrentar os desafios do mercado contemporâneo.

Conforme Pereira (2022, p. 483), “a motivação é um sistema dinâmico e responsável que através da sua intensidade, direção e persistência dos esforços, incentiva a pessoa a conquistar uma determinada meta”. Dessa forma, percebe-se que a motivação influencia não apenas o comportamento individual, mas também o desempenho coletivo dentro das organizações.

O desenvolvimento de carreira também pode ser entendido como uma estratégia organizacional voltada à criação de valor e à obtenção de vantagem competitiva. Empresas que investem no crescimento de seus colaboradores conseguem fortalecer o desempenho institucional e construir equipes mais capacitadas para lidar com as constantes transformações do mercado de trabalho. Nesse sentido, Magalhães (2022, p. 3) afirma que: “As organizações devem promover o desenvolvimento de carreira dos seus trabalhadores, porque só assim conseguem criar valor e atingir um desempenho de excelência”.

A progressão de carreira representa um importante fator motivacional dentro das organizações contemporâneas. Ao proporcionar reconhecimento, crescimento profissional e oportunidades de desenvolvimento, as empresas fortalecem o comprometimento dos colaboradores e contribuem para melhores resultados institucionais. Assim, a valorização do capital humano torna-se essencial para garantir a sustentabilidade organizacional e promover relações de trabalho mais produtivas e satisfatórias.

3.3 Impactos na progressão de carreira nos resultados organizacionais

A análise dos impactos da progressão de carreira nos resultados organizacionais demonstra que o crescimento profissional está diretamente ligado à motivação, à retenção de talentos e ao fortalecimento da competitividade empresarial. Nas organizações contemporâneas, a carreira deixou de ser compreendida como um percurso fixo e linear, passando a assumir características mais dinâmicas e instáveis, influenciadas pelas constantes mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Nesse contexto, as empresas precisam desenvolver estratégias capazes de atender às novas expectativas dos trabalhadores, que buscam não apenas estabilidade, mas também desenvolvimento contínuo e reconhecimento profissional.

Sobre essa transformação do conceito de carreira, Campos (2025, p. 8) afirma:

A carreira outrora vista como algo linear e constante, é agora vista como algo instável e flutuante. [...] as organizações precisam adaptar suas políticas de gestão de pessoas às novas demandas do mercado de trabalho e às necessidades individuais dos colaboradores (Campos, 2025, p. 8).

A possibilidade de crescimento profissional representa um dos fatores mais relevantes para a permanência do trabalhador na organização. Quando existem oportunidades claras de progressão, o colaborador tende a investir no desenvolvimento de suas competências, aumentando seu comprometimento e sua produtividade. Além disso, a perspectiva de ascensão profissional fortalece a motivação e amplia o sentimento de valorização dentro da empresa.

Segundo Magalhães (2021, p. 4), “O crescimento de carreira relaciona-se com a possibilidade do indivíduo ser promovido e assim conseguir uma maior experiência profissional, remuneração mais alta e progressão profissional”. Assim, a progressão de carreira pode ser compreendida como um importante instrumento de desenvolvimento organizacional e fortalecimento do capital humano.

A motivação desempenha um papel fundamental nesse processo, pois funciona como elemento impulsionador do comportamento humano dentro das organizações. Trabalhadores motivados tendem a apresentar maior dedicação, eficiência e disposição para alcançar os objetivos institucionais. Nesse sentido, torna-se necessário que as organizações desenvolvam práticas que estimulem o engajamento profissional e favoreçam a satisfação no ambiente de trabalho.

Conforme Magalhães (2021, p. 8), “a motivação pode ser definida como uma

combinação de forças psicológicas que tem origem tanto no indivíduo, quer fora dele e que molda o seu comportamento”. Portanto, a motivação não depende apenas de fatores individuais, mas também das condições organizacionais oferecidas pela empresa.

A igualdade de oportunidades também se apresenta como um elemento essencial para o fortalecimento das organizações. A existência de barreiras invisíveis que dificultam a ascensão de determinados grupos compromete não apenas a justiça organizacional, mas também o desempenho institucional. A limitação da diversidade nos cargos de liderança reduz o potencial criativo e estratégico das empresas, impactando diretamente seus resultados.

Nesse contexto, Dal Magro *et al.* (2018, p. 162) destacam que: “O Glass Ceiling foi introduzido na década de 1980, nos Estados Unidos, para descrever uma barreira invisível, criada pelos homens, que impossibilita a ascensão das mulheres nos níveis hierárquicos superiores”.

A superação dessas barreiras contribui para ambientes organizacionais mais inclusivos, favorecendo a inovação e o desempenho empresarial. Além disso, empresas que valorizam a diversidade tendem a apresentar melhores resultados financeiros e maior capacidade de adaptação às exigências do mercado contemporâneo.

De acordo com Dal Magro *et al.* (2018, p. 159), “quando o *glass ceiling* não incide nos cargos de diretoria e no conselho de administração, as empresas alcançam melhor desempenho financeiro e econômico”. Dessa forma, percebe-se que a igualdade de oportunidades representa não apenas uma questão social, mas também uma estratégia organizacional relevante.

A liderança também exerce influência direta sobre os impactos da progressão de carreira nos resultados organizacionais. Gestores preparados conseguem orientar, motivar e desenvolver suas equipes de forma mais eficiente, contribuindo para a retenção de talentos e para o fortalecimento do compromisso organizacional. Por outro lado, a ausência de capacitação das lideranças pode comprometer a confiança dos colaboradores e aumentar os índices de rotatividade.

No varejo de cidades menores, como Pedreiras – MA, muitas empresas familiares ainda enfrentam dificuldades para estabelecer políticas estruturadas de gestão de pessoas. Em diversos casos, os processos de promoção acontecem de maneira informal, sem critérios claramente definidos, o que pode gerar conflitos internos, sensação de injustiça e desmotivação entre os colaboradores.

Paske (2024, p. 1) alerta que: “58% dos gestores não recebem formação adequada para liderar, comprometendo a eficácia das equipes e impulsionando a rotatividade”. Esse cenário demonstra a necessidade de investimentos contínuos na formação de líderes capazes de

conduzir equipes de maneira estratégica e humanizada.

A percepção de justiça organizacional também influencia diretamente a satisfação e a permanência dos colaboradores nas empresas. Quando os critérios de promoção e reconhecimento são considerados justos, os trabalhadores tendem a desenvolver maior lealdade e comprometimento institucional. Em contrapartida, a ausência de transparência pode gerar desmotivação, conflitos internos e aumento do turnover.

Segundo Paske (2024, p. 4), “A percepção de justiça organizacional, incluindo justiça distributiva, procedimental e interacional, também desempenha um papel importante ao aumentar a satisfação e a lealdade dos colaboradores”. A falta de oportunidades de crescimento pode provocar sentimentos de estagnação profissional, levando muitos trabalhadores a buscar novas oportunidades no mercado. Nesse sentido, a intenção de desligamento surge como consequência da ausência de perspectivas de evolução dentro da organização.

Campos (2025, p. 14) define a intenção de abandono como “A vontade consciente e deliberada de sair da organização”. Assim, percebe-se que a retenção de talentos está fortemente relacionada à capacidade da empresa de oferecer possibilidades reais de crescimento e valorização profissional.

A construção de uma cultura organizacional inovadora torna-se essencial para estimular o aprendizado contínuo e fortalecer o engajamento dos colaboradores. Ambientes que incentivam a criatividade, a capacitação e o desenvolvimento profissional favorecem tanto o crescimento individual quanto os resultados organizacionais.

Conforme Campos (2024, p. 7), “Ter uma cultura organizacional inovadora é uma ferramenta essencial para a redução dos níveis de turnover, para o aumento da retenção de talentos”. Assim, destaca-se que a percepção de equidade salarial e reconhecimento profissional também influencia diretamente a motivação dos trabalhadores. Quando os colaboradores consideram justa a remuneração recebida em relação às suas responsabilidades e desempenho, o nível de satisfação tende a ser maior, fortalecendo o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Magalhães (2021, p. 7) afirma que: “a equidade interna diz respeito à visão dos colaboradores de que a remuneração que auferem é justa”. Dessa maneira, conclui-se que a progressão de carreira, aliada à motivação, à justiça organizacional, à liderança eficiente e à valorização da diversidade, representa um fator estratégico para o alcance de melhores resultados institucionais e para a sustentabilidade das organizações no mercado competitivo atual.

No contexto do varejo de Pedreiras – MA, a progressão de carreira ultrapassa a

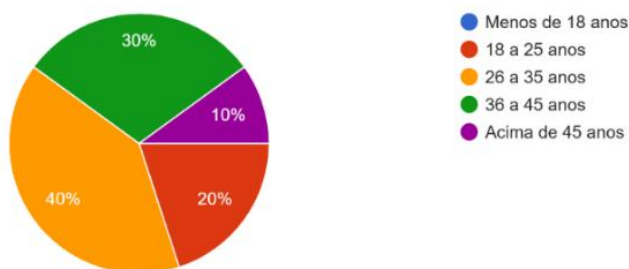
dimensão individual e passa a representar também um fator de fortalecimento econômico e social. Colaboradores mais capacitados e motivados contribuem para a melhoria da qualidade do atendimento, para o aumento da competitividade das empresas e para o desenvolvimento sustentável do comércio local. Assim, investir na valorização profissional significa não apenas promover o crescimento organizacional, mas também impulsionar a economia do município e ampliar as oportunidades de desenvolvimento regional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos por meio da pesquisa foram organizados e apresentados em 10 gráficos, visando proporcionar uma visualização mais clara e sistematizada das informações coletadas. A utilização desse recurso possibilita a identificação de tendências, padrões e percepções dos participantes acerca das práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização.

Gráfico 1 – Faixa etária

1. Qual é a sua faixa etária?
10 respostas



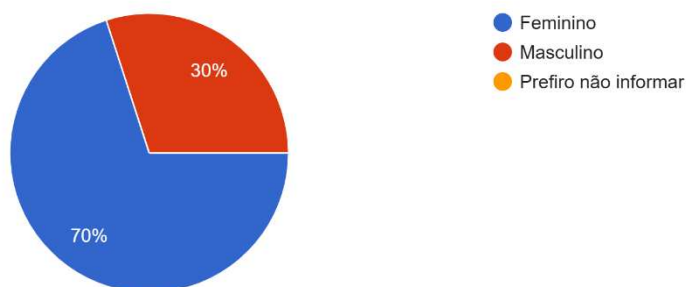
Fonte: Autora, 2026.

Os dados demonstram que a maior parte dos participantes possui entre 26 e 35 anos (40%), seguida daqueles com mais de 45 anos (30%). Os colaboradores com idade entre 18 e 25 anos representam 20% da amostra, enquanto os participantes entre 36 e 45 anos correspondem a 10%. Não houve respondentes com menos de 18 anos. Os resultados evidenciam uma equipe composta predominantemente por adultos em idade produtiva, com presença significativa de profissionais mais experientes. A diversidade etária contribui para a troca de conhecimentos e para o fortalecimento das relações de trabalho.

Gráfico 2 – Gênero

2. Qual é o seu sexo?

10 respostas

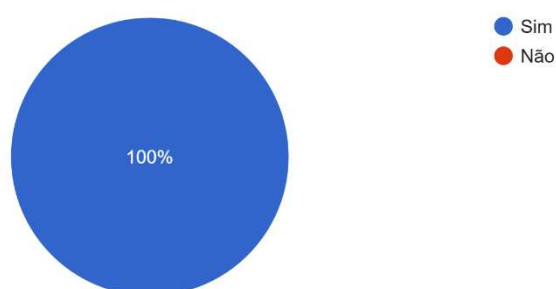
**Fonte:** Autora, 2026.

Observa-se predominância do sexo feminino entre os participantes da pesquisa, representando 70% da amostra. Os colaboradores do sexo masculino correspondem a 30% dos respondentes. Não foram registrados participantes que preferiram não informar o sexo. Os dados demonstram uma presença expressiva de mulheres no quadro funcional da organização. Essa característica pode refletir transformações no mercado de trabalho, marcado por uma crescente participação feminina em diferentes setores econômicos. A diversidade de gênero contribui para ambientes mais inclusivos e colaborativos.

Gráfico 3 – Oportunidades de crescimento

3. A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para os colaboradores?

10 respostas

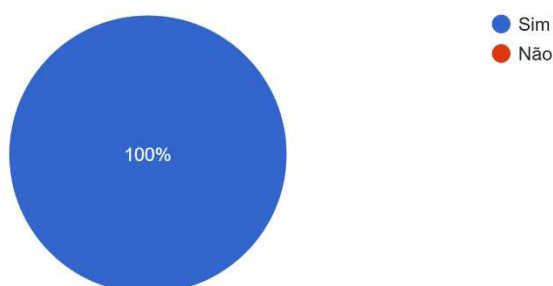
**Fonte:** Autora, 2026.

Os resultados demonstram unanimidade entre os participantes, uma vez que 100% afirmaram que a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional. Nenhum colaborador respondeu negativamente ao questionamento. Esse resultado evidencia uma percepção positiva acerca das possibilidades de desenvolvimento dentro da organização. A existência de oportunidades de crescimento tende a aumentar o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores. Organizações que investem no desenvolvimento profissional

fortalecem a retenção de talentos e estimulam melhores desempenhos. O resultado revela que os colaboradores reconhecem esforços institucionais voltados à progressão profissional.

Gráfico 4 – Oferta de treinamento

4. A empresa oferece treinamentos para desenvolver as habilidades dos funcionários?
10 respostas

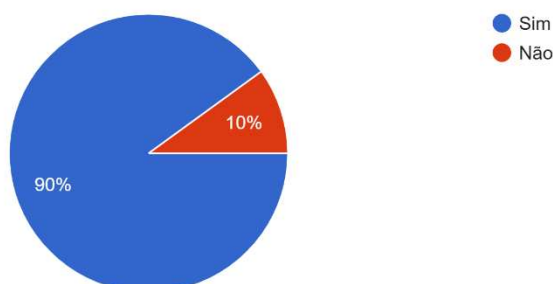


Fonte: Autora, 2026.

Os dados revelam que 100% dos participantes consideram que a empresa oferece treinamentos para desenvolver as habilidades dos funcionários. Nenhum respondente indicou a ausência dessa prática. Esse resultado demonstra um forte investimento organizacional na capacitação da equipe. A oferta de treinamentos contribui para o aprimoramento das competências profissionais e para a melhoria do desempenho no trabalho. Colaboradores capacitados tendem a executar suas atividades com maior segurança e eficiência. A percepção positiva dos respondentes evidencia a valorização da aprendizagem contínua no ambiente corporativo.

Gráfico 5 - Informações de oportunidades

5. Os funcionários são informados sobre as oportunidades de crescimento dentro da empresa?
10 respostas



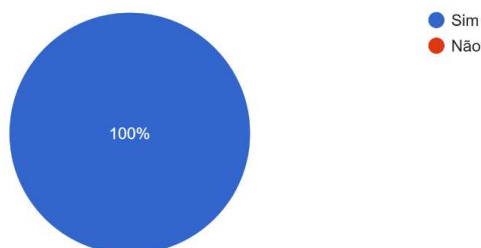
Fonte: Autora, 2026.

Os resultados indicam que 90% dos participantes afirmam receber informações sobre oportunidades de crescimento dentro da empresa, enquanto 10% responderam negativamente.

A maioria dos colaboradores percebe a existência de comunicação relacionada às possibilidades de desenvolvimento profissional. Esse resultado demonstra que a organização busca manter seus funcionários informados sobre perspectivas de carreira. Uma comunicação eficiente favorece a transparência e fortalece o engajamento dos trabalhadores. A pequena parcela que respondeu negativamente sugere a necessidade de aperfeiçoar os canais de comunicação interna. O fortalecimento dessas estratégias pode ampliar ainda mais a percepção positiva dos colaboradores.

Gráfico 6 - Incentivo aos colaboradores

6. Os gestores incentivam os colaboradores a crescer profissionalmente?
10 respostas

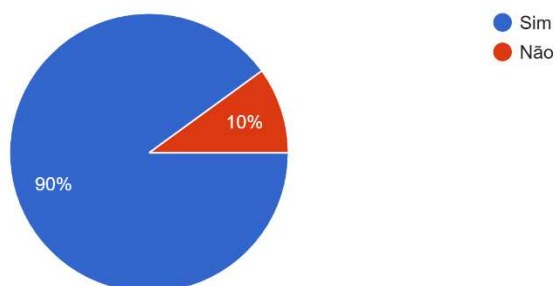


Fonte: Autora, 2026.

Os dados demonstram que 100% dos colaboradores acreditam que os gestores incentivam o crescimento profissional da equipe. Não houve respostas negativas para esse questionamento. O resultado evidencia uma percepção favorável em relação à atuação da liderança. Gestores que incentivam o desenvolvimento profissional contribuem para o fortalecimento do comprometimento organizacional. Esse incentivo pode estimular o aprimoramento das competências e aumentar a motivação dos trabalhadores.

Gráfico 7 - Valorização dos colaboradores

7. Os colaboradores recebem reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho?
10 respostas



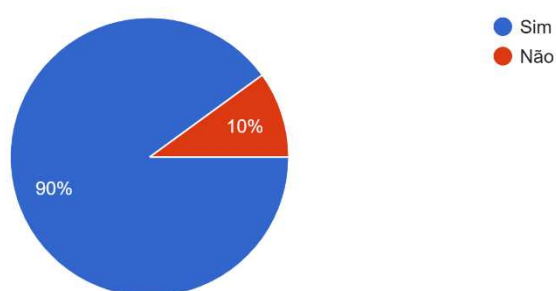
Fonte: Autora, 2026.

Os resultados apontam que 90% dos participantes consideram receber reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho, enquanto 10% responderam negativamente. Os dados evidenciam que a valorização profissional está presente na percepção da maioria dos colaboradores. O reconhecimento tende a aumentar a motivação, a satisfação e o comprometimento organizacional. Ambientes que valorizam o desempenho favorecem o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva.

Gráfico 8 - Ascensão dos colaboradores

8. As oportunidades de crescimento motivam os colaboradores a permanecer na empresa?

10 respostas



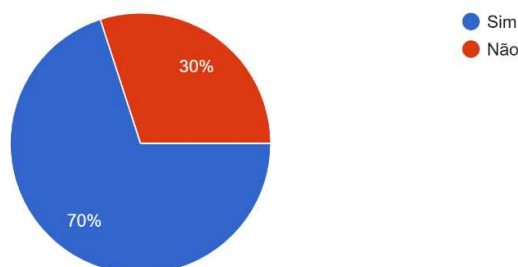
Fonte: Autora, 2026.

Os dados revelam que 90% dos participantes consideram que as oportunidades de crescimento os motivam a permanecer na empresa, enquanto 10% responderam negativamente. Esse resultado demonstra que as perspectivas de desenvolvimento profissional exercem influência significativa na permanência dos colaboradores. Oportunidades de crescimento tendem a fortalecer o vínculo entre trabalhador e organização. A valorização da carreira representa um importante fator de motivação e engajamento. A pequena parcela de respostas negativas sugere diferentes expectativas individuais em relação à trajetória profissional.

Gráfico 9 - Avaliação de desempenho

9. A empresa realiza avaliações de desempenho dos colaboradores?

10 respostas



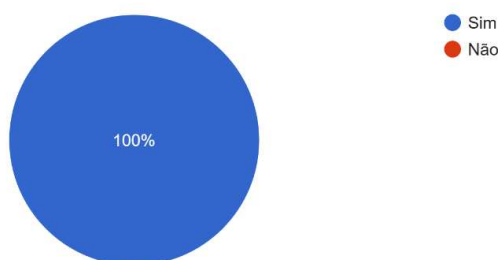
Fonte: Autora, 2026.

Os resultados mostram que 70% dos participantes afirmam que a empresa realiza

avaliações de desempenho, enquanto 30% responderam negativamente. Os dados indicam que a prática está presente para a maioria dos colaboradores, embora ainda não seja percebida por todos. A avaliação de desempenho constitui uma importante ferramenta de gestão, permitindo identificar potencialidades e necessidades de desenvolvimento. Quando aplicada adequadamente, favorece o crescimento profissional e a melhoria dos resultados organizacionais. O percentual de respostas negativas sugere a necessidade de ampliar a divulgação ou a aplicação desse processo. O fortalecimento dessa prática pode contribuir para maior alinhamento entre colaboradores e organização.

Gráfico 10 - Importância da progressão de carreira

10. Você considera a progressão de carreira importante para o sucesso da empresa?
10 respostas



Fonte: Autora, 2026.

Os dados demonstram unanimidade entre os participantes, uma vez que 100% consideram a progressão de carreira importante para o sucesso da empresa. Nenhum respondente apresentou opinião contrária. Esse resultado evidencia o reconhecimento da relevância das oportunidades de crescimento para o fortalecimento organizacional. A progressão profissional contribui para o aumento da motivação, do comprometimento e da produtividade dos colaboradores. Organizações que valorizam o desenvolvimento de carreira tendem a reter talentos e alcançar melhores resultados. Os dados confirmam a importância de estratégias voltadas à valorização e ao crescimento profissional dos trabalhadores.

Nesse contexto, observa-se que os colaboradores compreendem que as possibilidades de crescimento profissional não beneficiam apenas o indivíduo, mas também impactam diretamente o desempenho organizacional. Quando a empresa oferece perspectivas de ascensão na carreira, os profissionais tendem a se sentir mais valorizados e engajados com suas atividades, fortalecendo o vínculo com a instituição. Tal cenário favorece a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo, no qual os objetivos pessoais e organizacionais caminham de forma alinhada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores acerca das oportunidades de crescimento profissional e das práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela organização. Os resultados obtidos evidenciaram uma avaliação predominantemente positiva dos participantes em relação às ações adotadas pela empresa, especialmente no que se refere ao desenvolvimento profissional, à capacitação e ao incentivo ao crescimento na carreira.

Os dados demonstraram que a organização possui um quadro de colaboradores diversificado em termos de faixa etária e com predominância do sexo feminino. Essa característica revela a importância da adoção de práticas inclusivas que valorizem diferentes perfis profissionais, favorecendo a construção de um ambiente organizacional mais colaborativo e alinhado às demandas contemporâneas do mercado de trabalho.

Verificou-se que os participantes reconhecem a existência de oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa, bem como a oferta de treinamentos voltados ao desenvolvimento de competências. Os resultados indicaram unanimidade quanto à percepção de que a organização investe na qualificação dos colaboradores e incentiva seu crescimento profissional, aspecto que contribui para o fortalecimento do comprometimento e da motivação no ambiente de trabalho.

Observou-se ainda que a avaliação de desempenho está presente na organização, embora nem todos os colaboradores percebam sua aplicação. Esse resultado sugere a necessidade de aperfeiçoamento dos processos de acompanhamento e feedback, buscando ampliar a participação dos trabalhadores e fortalecer o alinhamento entre os objetivos institucionais e as expectativas individuais. A implementação de estratégias mais transparentes pode potencializar os benefícios dessa ferramenta de gestão.

Conclui-se que as práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização exercem influência significativa na motivação, no desenvolvimento profissional e na permanência dos colaboradores. O conjunto dos resultados confirma a importância de investir em oportunidades de crescimento, capacitação contínua, reconhecimento e comunicação organizacional. Tais elementos contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais e o crescimento sustentável da empresa.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, António. **Estruturação e gestão de carreiras em países amigos e aliados**. 2016.

BEZERRA, Letícia Gomes Filgueira. **Melhoria e inovação dos processos de negócios no varejo alimentar: contribuição a gestão estratégica de pessoas**. 2023.

CAMPOS, Beatriz Filipa Machado de. **O impacto das políticas de GRH na retenção de colaboradores no setor de IT: Turnover e gestão de carreira**. 2025. Dissertação de Mestrado.

CERIBELI, Harrison Bachion; DE SOUZA NUNES, Alana Lais; DA ROCHA TORRES, Thaís Pinto. Boas práticas de Gestão de Pessoas: estudo de caso de uma empresa varejista certificada pelo GPTW. REFAS: **Revista FATEC Zona Sul**, v. 6, n. 5, p. 3, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editorial Atlas, 2020.

CONSTANTE, Ana Paula et al. Gestão estratégica de pessoas e certificação GPTW como diferencial competitivo nas organizações. **Revista de Gestão e Desenvolvimento**, v. 21, n. 1, p. 1-15, 2024.

CORREIA MAGALHÃES, Diana. **O impacto do desenvolvimento de carreira no desempenho organizacional: a motivação no trabalho como elemento mediador**. 2022.

COSTA, Mariana Silva et al. Diversidade etária nas organizações e os desafios da gestão do envelhecimento da força de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2022.

DA COSTA, Thales Fabricio et al. **Gestão da idade no varejo supermercadista: um estudo multicase sobre envelhecimento e práticas de gestão de pessoas**. 2022.

DAL MAGRO, Cristian Baú et al. Glass ceiling em cargos de board e seu impacto no desempenho organizacional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 34, p. 158-180, 2018.

DE MIRANDA, Aghata Suelyn Soares; BARBOSA, Frederico Kauffmann. A motivação no ambiente de trabalho. **UNILUS Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 30, p. 74-81, 2016.

DE OLIVEIRA PAIVA, Francisco Jeimes. A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 14, n. 1, 2020.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Adnan Akil; DUTRA, Gabriel Akil. **Gestão de Carreiras: na pessoa, na organização e na sociedade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FEITOSA, Marcos Antônio. Práticas de gestão de pessoas e rotatividade organizacional: impactos no comprometimento dos colaboradores. **Revista de Administração**

Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 102-118, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 35. ed. Petrópolis: Vozes, 2022.

MIRANDA, Thayenni Mikaelly; TONDATO, Silvana Rodrigues Quintilhano. **Liderança e gestão de pessoas: análise do perfil de liderança em uma empresa varejista da cidade de Londrina-PR**. 2019.

MIRANDA, José Carlos. **Liderança no varejo: desafios e estratégias para o desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

NASCIMENTO, Camila Ferraz do; SILVA, Gabrielle Julia Franco da; PEREIRA, Thiago Murilo. **A importância da implantação de plano de carreira e política salarial na gestão de pessoas. 2023**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, Recife, 2023.

NUNES, Alana Lais de Souza. **Boas práticas de gestão de pessoas: um estudo em uma das melhores empresas para trabalhar no segmento varejista**. 2019.

PAIVA, André Luiz. **Gestão estratégica de pessoas no setor varejista: retenção de talentos e desenvolvimento organizacional**. Curitiba: InterSaberes, 2020.

PASKE, Igor Pinheiro Francisco. **A Influência da Liderança na Progressão de Carreira e o seu Impacto na Retenção de Talento: Um Estudo Qualitativo na Área de Operações de um Banco Internacional**. 2024. Dissertação de Mestrado. Universidade NOVA de Lisboa (Portugal).

PEREIRA, Ana Rita; PASSOS, Clotilde; RIBEIRO, Célia. **A motivação no ambiente de trabalho e o seu efeito no desempenho profissional: um estudo no setor bancário**. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 30, p. 481-503, 2022.

PIANA, Maria Cristina. **A pesquisa de campo**. São Paulo: Editora Unesp, p. 169, 2009.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, Rodrigo Cunha da et al. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, p. 145-162, 2016.

APÊNDICE

APÊNDICE 01: Questionário

1. Qual é a sua faixa etária?

Menos de 18 anos

18 a 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

Acima de 45 anos

2. Qual é o seu sexo?

Feminino

Masculino

Prefiro não informar

3. A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para os colaboradores?

Sim

Não

4. A empresa oferece treinamentos para desenvolver as habilidades dos funcionários?

Sim

Não

5. Os funcionários são informados sobre as oportunidades de crescimento dentro da empresa?

Sim

Não

6. Os gestores incentivam os colaboradores a crescer profissionalmente?

Sim

Não

7. Os colaboradores recebem reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho?

Sim

Não

8. As oportunidades de crescimento motivam os colaboradores a permanecer na empresa?

Sim

Não

9. A empresa realiza avaliações de desempenho dos colaboradores?

Sim

Não

10. Você considera a progressão de carreira importante para o sucesso da empresa?

Sim

Não