



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas - CCSA

Graduação em Administração - GADM

**ENTRE O PROPÓSITO E A REMUNERAÇÃO: Um estudo sobre a busca
por carreiras sustentáveis no mercado de trabalho**

JOÃO PEDRO MACENA DO NASCIMENTO

JOÃO PESSOA

Setembro/2025

JOÃO PEDRO MACENA DO NASCIMENTO

ENTRE O PROPÓSITO E A REMUNERAÇÃO: Um estudo sobre a busca por carreiras sustentáveis no mercado de trabalho

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

Professor Orientador: Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo

JOÃO PESSOA

Setembro/2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

N244e Nascimento, Joao Pedro Macena do.

Entre o propósito e a remuneração: um estudo sobre a busca por carreiras sustentáveis no mercado de trabalho / Joao Pedro Macena do Nascimento. - João Pessoa, 2025. 41 f.

Orientação: Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Saúde mental. 2. Carreiras sustentáveis. 3. Gestão humanizada. 4. Qualidade de vida. I. Azevedo, Isaac Almeida Moraes Oliveira de. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658(043)

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: João Pedro Macena do Nascimento

Trabalho: ENTRE O PROPÓSITO E A REMUNERAÇÃO: Um estudo sobre a busca por carreiras sustentáveis no mercado de trabalho

Área da pesquisa: Gestão de Pessoas

Data de aprovação: 08/10/2025

Banca Examinadora

Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo
Orientador

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Examinadora Interna

Diana Lúcia Teixeira de Carvalho
Examinadora Interna

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a mim mesmo. Pela coragem de continuar quando tudo parecia difícil, por não desistir nos dias mais exaustivos e por manter viva a chama da realização pessoal e profissional. Enfrentar essa jornada foi desafiador, mas hoje colho com orgulho o fruto da minha resiliência.

À Eloize, minha parceira de sala e amiga para vida. Agradeço pela troca, pela amizade, pelo apoio e por dividir comigo as alegrias e os desafios da rotina acadêmica. Sua companhia tornou essa caminhada mais leve e divertida.

Aos meus amigos, que souberam compreender minha ausência em muitos momentos, respeitando meu foco e minha dedicação à universidade. Como também pelo suporte necessário quando precisei e incentivo para seguir com meu tema. Vocês são parte essencial da minha história, mesmo quando o tempo apertava e a convivência era limitada.

Por fim, a Emilia e Joardivam, meus pais, que, mesmo que de forma sutil, sempre incentivaram meus sonhos. O apoio e cada gesto de carinho foi um combustível importante para que eu seguisse em frente.

A todos vocês, meu mais sincero obrigado.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas,
mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma
humana”

Carl Jung

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar os fatores que influenciam a escolha e a permanência dos profissionais em organizações, considerando a priorização da saúde mental, do bem-estar e da qualidade de vida em detrimento da remuneração. Para isso, foi conduzida uma pesquisa de caráter descritivo, seccional e quantitativo, realizada com 153 respondentes de diferentes faixas etárias, gêneros e níveis de escolaridade, com predominância das gerações Y e Z. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado no Google Forms, composto por 30 questões fechadas, distribuídas em blocos temáticos envolvendo perfil sociodemográfico, percepções sobre ambiente organizacional, fatores de permanência e prioridades profissionais em processos de promoção. Os resultados revelam que profissionais, sobretudo os mais jovens, atribuem maior relevância a fatores como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, possibilidade de trabalho remoto, flexibilidade de horários e práticas de gestão humanizada. Observou-se ainda que, mesmo diante da possibilidade de maiores salários, muitos participantes demonstraram disposição em priorizar saúde mental e qualidade de vida, evidenciando uma mudança no paradigma de carreira e nas expectativas em relação ao mundo do trabalho.

Palavras-chave: Saúde mental; Carreiras Sustentáveis; Gestão humanizada; Qualidade de Vida.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the factors influencing professionals' choices and retention in organizations, focusing on the prioritization of mental health, well-being, and quality of life over salary. A descriptive, cross-sectional, and quantitative research was conducted with 153 respondents from different age groups, genders, and educational levels, predominantly from Generations Y and Z. Data were collected through a structured questionnaire in Google Forms, consisting of 30 closed-ended questions divided into thematic blocks addressing sociodemographic profile, perceptions of organizational environment, retention factors, and professional priorities in promotion processes. The findings reveal that professionals, especially younger ones, give greater importance to aspects such as work-life balance, remote work possibilities, flexible schedules, and humanized management practices. Moreover, results indicate that even when faced with the possibility of higher salaries, many participants are willing to prioritize mental health and quality of life, highlighting a paradigm shift in career expectations and approaches to the world of work.

Keywords: Mental health; Sustainable career; Humanized management; Quality of life.

TABELAS

Tabela 1: Classificação dos respondentes quanto à faixa etária e gênero.....	19
Tabela 2: Classificação dos respondentes quanto à faixa etária e nível de escolaridade.....	20
Tabela 3: Classificação de todos os respondentes quanto à faixa etária e tempo de experiência de trabalho total.....	21
Tabela 4: Cruzamento entre “Trocou empresa com maior salário por outra com melhor ambiente” e “Recusou proposta por qualidade de vida”.....	22
Tabela 5: Cruzamento entre “Esteve desmotivado mesmo com boa remuneração” e “Permaneceu com menor salário por ambiente”.....	23
Tabela 6: Avaliação do cenário de trabalho atual dos respondentes com base na faixa etária (utilizando média) - escala likert 0 a 7.....	24
Tabela 7: Média, variância e desvio padrão do peso referente às categorias escolhidas pelos profissionais no momento de buscar um emprego.....	26
Tabela 8: Classificação de gênero com base nas promoções preferenciais ao buscar um emprego (média).....	27
Tabela 9: Classificação de faixa etária com base nas promoções preferenciais ao buscar um emprego (média).....	28

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	6
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO 2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 O mundo do Trabalho em Transformação.....	11
2.2 Humanização nas Organizações.....	12
2.3 Qualidade de Vida, Ambiente de Trabalho e Carreiras Sustentáveis.....	14
2.4 Propósito, Motivação no Trabalho e Âncoras de Carreira.....	15
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.....	17
CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	19
4.1 Perfil Sociodemográfico.....	19
4.2 Percepções Acerca das Experiências.....	20
4.3 Visão do Ambiente Organizacional.....	24
4.4 Fatores de Permanência/Escolha e Preferências Profissionais.....	25
CAPÍTULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	31
DECLARAÇÃO DE USO DE IA.....	36
APÊNDICE.....	37

1. INTRODUÇÃO

A crescente transformação no mundo do trabalho tem revelado um movimento significativo: cada vez mais profissionais estão colocando a saúde mental e o bem-estar acima de bons salários ou cargos de prestígio. De acordo com a Forbes Brasil (2024), a maioria (79%) dos profissionais prioriza seu bem-estar no trabalho em relação a uma promoção (43%) ou um aumento salarial (36%). Essa mudança de mentalidade desafia as organizações a repensarem práticas e estratégias, destacando a importância de ambientes mais humanizados, nos quais qualidade de vida, equilíbrio e propósito sejam prioridades.

A liderança humanizada, segundo Galvão e España (2020), é uma abordagem inovadora que exige que os líderes repensem suas práticas, adotando posturas mais empáticas, colaborativas e alinhadas às necessidades reais das pessoas. Isso reflete-se no cenário atual, onde trabalhadores valorizam o impacto do trabalho em sua saúde emocional e física, estando dispostos a trocar boa remuneração por estabilidade e qualidade de vida. A humanização da gestão está moldando os negócios e os relacionamentos, reforçando a necessidade de líderes mais conectados (BEDENDO, 2025). Em um cenário corporativo instável, as empresas precisam de uma postura adaptativa para responder tanto a transformações externas quanto internas, as quais estão diretamente ligadas à cultura organizacional — fator essencial para alinhar valores, orientar comportamentos e favorecer a sustentabilidade empresarial (HERNÁNDEZ, 2021). A presente pesquisa visa contribuir com essa discussão, analisando, sob a perspectiva dos colaboradores, o impacto dessa mudança de valores e como práticas humanizadas podem tornar o ambiente mais saudável, atrativo e sustentável.

Os significados associados ao trabalho têm passado por mudanças ao longo das últimas décadas. Cada vez mais, os profissionais têm considerado a importância não apenas o salário, mas também a qualidade de vida. Surge, então, um questionamento que guia esta pesquisa: as pessoas costumam abrir mão de altos salários para buscar ambientes mais equilibrados e humanizados e quais suas razões?

A liderança humanizada — aquela que escuta, compreende, age com empatia e coloca as pessoas no centro das decisões — tem o potencial de ressignificar o ambiente de trabalho, tornando-o mais inspirador, cooperativo e inclusivo, além de fortalecer as organizações (SANTOS et al., 2023).

Autores como Schein e Schein (2016) nos mostram que a cultura organizacional molda comportamentos e percepções de forma profunda. Assim, discutir essa temática é também refletir sobre os valores e práticas que sustentam as empresas e o impacto que elas têm na vida das pessoas. Em um mundo onde o capital humano é o grande diferencial competitivo, formar líderes mais humanos torna-se necessário.

Busca-se (i) analisar os fatores que levam as pessoas a valorizar ambientes de trabalho que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, em detrimento de benefícios exclusivamente financeiros. Por fim, (ii) refletir sobre os desafios e oportunidades que esse cenário impõe à gestão organizacional, reconhecendo que a capacitação e investimento em práticas humanizadas podem impulsionar o desenvolvimento de carreiras, ampliando a motivação, engajamento e sentimento de pertencimento.

Ainda que modestamente, esse estudo tem o intuito de contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, nos quais as pessoas possam crescer como profissionais e como seres humanos. Acredita-se que os achados deste artigo possam oferecer perspectivas práticas e teóricas para empresas que desejam fortalecer seu capital humano, além de inspirar novos olhares acadêmicos sobre a gestão de pessoas no mundo contemporâneo.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em investigar, sob a perspectiva dos profissionais, os fatores que têm influenciado a escolha e permanência em uma organização, considerando o equilíbrio entre remuneração, saúde mental e qualidade de vida. Para isso, o estudo visa analisar o que leva os profissionais a priorizar o bem-estar em detrimento de salários mais altos; mensurar a adoção de práticas de fortalecimento do ambiente de trabalho pelas empresas; avaliar a probabilidade de retenção de talentos em longo prazo com a gestão humanizada; e através da amostra coletada, propor ações estratégicas para aumentar a atratividade e competitividade das organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Mundo do Trabalho em Transformação

A discussão sobre o futuro do trabalho aponta para a necessidade de ambientes laborais mais humanizados, inclusivos e sustentáveis. De acordo com pesquisa da Forbes (2024), os profissionais têm priorizado cada vez mais o bem-estar em sua rotina de trabalho, muitas vezes acima de promoções ou aumentos salariais. Em ambientes tóxicos à saúde, a ausência de respeito aos limites entre vida pessoal e profissional, como também a falta de suporte psicológico contribuem para a exaustão e a alta rotatividade. Enquanto em empresas que têm práticas preventivas, incentivam-se pausas e promove-se uma cultura positiva, a fim de fortalecer a satisfação, reter talentos e aumentar a produtividade.

Paralelamente, a Coletânea Rumo à 5ª Conferência Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (CNSTT, 2025) destacou que o trabalho é um espaço de construção pessoal e social, mas também pode se tornar fonte de adoecimento físico e mental quando marcado pela precarização e carência de uma gestão humanizada e desenvolvida.

O despertar para uma nova mentalidade profissional tem levado muitos trabalhadores a refletirem de forma mais crítica sobre suas escolhas de carreira. Vivemos em um contexto de profundas transformações sociais, marcado por instabilidade, incertezas e pela crescente influência da tecnologia nos processos de trabalho. A pandemia da Covid-19 intensificou esse cenário, trazendo consigo um ambiente de mudanças disruptivas que afetaram diretamente as organizações e a vida em sociedade (OLIVEIRA, 2023).

O contexto pandêmico e pós-pandêmico evidenciou essa realidade, reforçando a necessidade que as empresas precisam ter um desenvolvimento contínuo de competências e estratégias flexíveis para enfrentar desafios e manter a competitividade do mercado (PESTANA, 2020).

As transformações que marcam o fenômeno atual das organizações podem ser exemplificado através do modelo do Mundo VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade), originalmente desenvolvido no meio militar e adaptado ao mundo dos negócios para caracterizar contextos de instabilidade e imprevisibilidade (ALVES, 2017).

O mundo VUCA é caracterizado por quatro dimensões. Para Oliveira (2023):

- *Volatility* (Volatilidade): mudanças rápidas e imprevisíveis, muitas vezes ligadas à digitalização, concorrência global e novos modelos de negócio.
- *Uncertainty* (Incerteza): dificuldade de prever resultados futuros apesar de compreender causas e efeitos, tornando a tomada de decisão mais desafiadora.
- *Complexity* (Complexidade): múltiplas variáveis interconectadas que dificultam a clareza das relações de causa e efeito.
- *Ambiguity* (Ambiguidade): ausência de precedentes históricos e falta de clareza sobre regras e consequências, com múltiplos caminhos possíveis.

O conceito de mundo VUCA também enfatiza que organizações e profissionais precisam lidar com cenários inerentes aos ambientes de trabalho atuais. Não se trata apenas de reagir a mudanças rápidas, mas conseguir prevêê-las, desenvolver uma capacidade de aprendizagem contínua e implementar processos que permitam respostas ágeis a situações incertas (PESTANA, 2020).

2.2 Humanização nas Organizações

A humanização nas organizações propõe uma gestão centrada no ser humano, considerando não apenas a produtividade, mas também o bem-estar emocional e social dos colaboradores. Essa abordagem está alinhada às mudanças contemporâneas que exigem ambientes mais empáticos, éticos e colaborativos. A gestão humanizada é um modelo de administração que valoriza as relações interpessoais, a escuta empática e a liderança integral, buscando equilibrar resultados organizacionais com o bem-estar e o desenvolvimento coletivo (SAUSEN et al., 2020).

Mumby (2010, p. 19), em sua reflexão crítica, ressalta que “[...] Ao estudar as organizações, muitas vezes esquece-se que elas são compostas por pessoas reais, com sentimentos, identidades e aspirações, o que exige uma abordagem mais holística e crítica.”

Sob essa perspectiva, a humanização vai além de boas práticas de gestão — ela se torna um compromisso com a valorização da identidade dos sujeitos, com a criação de vínculos significativos e o resgate do propósito coletivo. O grande desafio das organizações atuais é criar condições que atendam às expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento dos colaboradores. Quanto maior a consciência individual, mais se exige transparência das empresas, tornando esses fatores determinantes para a competitividade. (DUTRA, DUTRA, DUTRA, 2017) Assim, ao considerar os colaboradores como parte ativa do processo, e não apenas como recursos, é essencial construir ambientes mais humanizados para que seja possível alcançar o resultado de forma eficiente.

Além disso, a humanização nas organizações dialoga com abordagens teóricas clássicas que já defendiam uma visão mais positiva sobre o potencial humano no ambiente de trabalho. A Teoria X e Y, proposta por Douglas McGregor (1960), que contrapõe a visão mecanicista da abordagem X ao defender que os funcionários, quando inseridos em ambientes adequados, são naturalmente motivados, responsáveis e capazes de contribuir criativamente com os objetivos organizacionais, que consiste na abordagem Y. Essa perspectiva reforça a importância de promover uma cultura organizacional baseada na confiança, no reconhecimento e na participação ativa dos indivíduos nas decisões, pilares fundamentais para a construção de um ambiente humanizado.

A análise das competências interpessoais dos gestores revela-se essencial, pois essas habilidades influenciam diretamente nas crenças, valores e demais elementos da cultura organizacional (CAETANO; ALMEIDA, 2016). Nesse sentido, investir no desenvolvimento interpessoal da liderança contribui para a construção de ambientes mais empáticos e colaborativos, favorecendo a escuta ativa, o reconhecimento individual e o fortalecimento dos vínculos dentro da equipe. A humanização nas organizações passa, portanto, pela valorização de uma cultura que respeita as diferenças, promove o diálogo e alinha os objetivos institucionais às necessidades humanas dos colaboradores.

A humanização nas organizações demanda a reconstrução das relações de trabalho a partir do diálogo, da interação e da valorização mútua entre os sujeitos. Ao superar modelos arcaicos que dissociam o pensar e o interagir do ato de trabalhar, cria-se um ambiente mais colaborativo,

inovador e consciente. Nesse sentido, é fundamental que as organizações promovam espaços dialógicos, onde o reconhecimento recíproco entre os indivíduos seja a base para uma atuação mais ética e emancipada (FINAMOR; SILVA, 2022).

A gestão humanizada prioriza o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores, promovendo liderança consciente, cultura organizacional baseada em valores humanos e integração com stakeholders. Por meio de práticas que fortalecem confiança, cuidado, transparência, empoderamento e aprendizado, as organizações criam ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e capazes de atender às demandas do mercado (SAUSEN; BAGGIO; BUSSLER, 2021).

2.3 Qualidade de Vida, Ambiente de Trabalho e Carreiras Sustentáveis

A qualidade de vida no trabalho (QVT) está cada vez mais associada à sustentabilidade das carreiras e à permanência dos colaboradores na organização. Walton (1973), em um dos modelos clássicos de QVT, trazia como importantes os fatores como (i) condições de trabalho adequadas, (ii) equilíbrio entre vida pessoal e profissional e (iii) oportunidades de crescimento, a fim de promover uma boa experiência do trabalhador no emprego.

Esses aspectos se somam a novos elementos como flexibilidade e propósito, no contexto do Século XXI. Essa mudança de foco é coerente com o conceito de desempenho humano apresentado no relatório Global Human Capital Trends (DELOITTE, 2024), que propõe equilibrar resultados organizacionais com bem-estar, empregabilidade e equidade dos colaboradores.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho vai além da adaptação física e ergonômica, abrangendo práticas que promovam saúde, bem-estar e oportunidades de desenvolvimento de carreira (RODRIGUES; SILVA, 2023). Nesse sentido, o conceito de carreiras sustentáveis amplia a discussão ao considerar que a trajetória profissional resulta não apenas de escolhas individuais, mas também de fatores organizacionais e sociais. Trata-se de um processo dinâmico, influenciado por diferentes partes interessadas, no qual equilíbrio entre vida pessoal, saúde e trabalho é essencial para garantir longevidade e satisfação (VOS; HEIJDEN; AKKERMANS, 2020). Para McDonald e Hite (2018), a sustentabilidade da carreira está associada à capacidade de conciliar

interesses pessoais e organizacionais ao longo do tempo, valorizando aprendizado contínuo, adaptabilidade e qualidade das relações de trabalho.

As organizações podem promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) por meio de programas de bem-estar, capacitação contínua, flexibilidade e planos de desenvolvimento alinhados aos objetivos institucionais, o que favorece motivação e permanência dos colaboradores (RODRIGUES; SILVA, 2023).

Ao pensar individualmente no propósito de cada profissional, as organizações devem se propor a serem suficientemente atrativas para serem local de trabalho desejado, correlacionando suas práticas e modelo de gestão diretamente à carreira sustentável que cada indivíduo consciente busca para sua vida profissional. Assim, a carreira sustentável não se limita apenas ao desenvolvimento pessoal do indivíduo, mas também considera a interação com múltiplas partes interessadas, incluindo família, colegas, supervisores, empregadores, sistema educacional e sociedade em geral, reconhecendo que as oportunidades e restrições situacionais influenciam fortemente a percepção de sucesso e continuidade profissional (VOS; HEIJDEN; AKKERMANS, 2020).

2.4 Propósito, Motivação no Trabalho e Âncoras de Carreira

A discussão sobre propósito no trabalho ganhou relevância com a percepção de que a remuneração, embora importante, não é suficiente para garantir engajamento e lealdade organizacional. Segundo Pereira, Silva e Durão (2024), compreender a motivação dos colaboradores dentro das organizações envolve não apenas relacioná-la à satisfação no trabalho, mas também considerar teorias motivacionais que melhor refletem a percepção dos trabalhadores e suas implicações práticas para a gestão.

Magalhães (2021) destaca que o propósito é um fator determinante para a motivação no ambiente de trabalho, uma vez que fornece clareza estratégica, inspira a inovação, une pessoas em torno de uma causa comum e promove maior comprometimento. Quando exposto e vivido de maneira coerente, o posicionamento do propósito organizacional se torna um diferencial competitivo que não pode ser facilmente imitado, já que traduz a essência e a razão de ser da organização.

O conceito de âncoras de carreira, desenvolvido por Schein (1990), refere-se aos valores e motivações centrais que orientam as escolhas profissionais ao longo do tempo. Dentre as diversas âncoras identificadas pelo autor, duas se destacam por sua forte relação com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional: estilo de vida e segurança/estabilidade.

Conforme Veloso et al. (2014, p. 150):

Âncora Estilo de Vida está associada à busca por integrar de forma harmoniosa as necessidades individuais, familiares e profissionais, valorizando carreiras que ofereçam flexibilidade e permitam conciliar diferentes cenários da vida.

Âncora Segurança/Estabilidade reflete a preferência por ambientes organizacionais previsíveis, em que a continuidade do emprego, a baixa volatilidade e a sensação de bem-estar gerada pela estabilidade podem ser fatores determinantes.

As âncoras Estilo de Vida e Segurança/Estabilidade dialogam diretamente com os debates sobre carreiras sustentáveis, pois ressaltam a importância do equilíbrio da vida pessoal e profissional e da estabilidade financeira como influenciadores da permanência nas organizações. Nesse contexto, Vieira et al. (2019) destacam que as rápidas mudanças globais têm transformado a relação entre empregados e empresas, rompendo com a visão tradicional de carreira linear.

As mudanças tecnológicas e sociais têm alterado significativamente as prioridades de carreira das novas gerações, especialmente os millennials. Estudos mostram que, embora as âncoras de carreira propostas por Schein (1990) continuem sendo referenciais importantes, observa-se um deslocamento de valores: enquanto em gerações anteriores predominavam âncoras como segurança/estabilidade ou competência técnica, os jovens tendem a valorizar mais o estilo de vida, a autonomia e a criatividade empreendedora (VELOSO et al., 2018). Isso reflete uma tendência de busca por maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade nas relações de trabalho e abertura para múltiplas experiências, o que corrobora também com o contraste do modelo tradicional de carreira linear e estável (VELOSO et al., 2020).

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem quantitativa com característica descritiva e seccional. A escolha da abordagem quantitativa, que é sequencial e comprobatória (Sampieri, Collado e Lucio, 2013), permite a mensuração e análise estatística dos dados, possibilitando identificar a frequência e intensidade entre variáveis como priorização de bem-estar, percepção sobre gestão humanizada e renúncia de salário em busca de equilíbrio de vida, garantindo objetividade e possibilidade de generalização dos resultados.

A pesquisa foi conduzida por meio de procedimentos (i) de levantamento bibliográfico, com fins a entender as possíveis variáveis e construtos de análise e (ii) pesquisa de campo com foco em levantamento (survey), escolhidos para captar tanto o embasamento teórico quanto às vivências reais de colaboradores.

A população-alvo do estudo é composta por profissionais de diferentes áreas e empresas do setor privado, localizadas em João Pessoa-PB. Sendo a amostra não probabilística, por conveniência, selecionada com base na acessibilidade dos participantes e na relevância de suas percepções para o objeto de estudo. Com base em três perfis: (i) pessoas já inseridas no mercado de trabalho, (ii) pessoas em processo de recolocação profissional e (iii) pessoas em fase de ingresso no mercado.

No total, 153 pessoas responderam ao questionário, abrangendo diferentes faixas etárias, gêneros, níveis de escolaridade e situações profissionais. Para as análises deste estudo, será considerada a amostra completa, retirando a faixa etária ‘até 20 anos’, pois atuam como *outlier* e impactam a interpretação dos resultados, de modo a garantir maior representatividade dos resultados. No entanto, durante a análise será destacado algumas vezes o grupo específico de 97 respondentes, pertencentes às faixas etárias de 21 a 25 anos e de 26 a 30 anos, que correspondem majoritariamente às gerações Y e Z. A Geração Y, nascida entre 1981 e 1996, vivenciou a transição tecnológica e tende a valorizar tanto a estabilidade quanto o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Já a Geração Z, nascida entre 1997 e 2010, é marcada pela forte relação com o digital, pelo imediatismo e pela busca por propósito. Ambas compartilham a visão de mundo mais conectada e sensível às questões sociais (CATHO, 2023).

Entre os respondentes selecionados, observou-se predominância de mulheres, sendo 89 participantes (58,94%), 62 homens (41,06%). Quanto à cor/raça, 67 participantes se autodeclararam pardas (43,8%), 62 brancas (40,5%), 23 pretas (15%) e 1 indígena (0,7%). Em relação à escolaridade, 22 participantes (14,4%) possuem ensino médio completo, 88 (58,27%) têm nível superior e 42 (27,81%) têm pós-graduação concluída.

A coleta de dados ocorreu por meio de um formulário estruturado e elaborado no *Google Forms*. O instrumento contém perguntas fechadas, de múltipla escolha e escala de concordância Likert de 8 pontos (0 a 7), visando a facilitar a mensuração das percepções dos participantes. O questionário foi dividido em blocos temáticos, contendo dados sociodemográficos, perfil profissional e questões específicas relacionadas ao tema da pesquisa.

O questionário utilizado foi composto por 30 perguntas, organizadas em sete seções. A primeira reuniu dados sociodemográficos; a segunda, questões de sim ou não sobre experiências e decisões ligadas à qualidade de vida; a terceira e a quinta, escalas Likert (0 a 7) sobre fatores de trabalho e ambiente organizacional; a quarta e a sexta, escalas de importância (0 a 7) para prioridades profissionais em relação ao emprego e às promoções; e a sétima foi destinada a comentários e sugestões. O instrumento completo encontra-se disponível no apêndice.

Utilizou-se, neste trabalho, a análise estatística de dados com foco descritivo, utilizando-se de medidas de estatística descritiva com foco em análise univariada de dados — com tabelas estruturadas em medidas de frequência, medidas de posição (média e moda) e medidas de dispersão (desvio-padrão e variância) e gráficos baseados nas frequências obtidas — e análise bivariada de dados, com foco em geração de tabelas cruzadas entre variáveis consideradas relevantes na análise das categorias teóricas, seguindo a lógica exposta por Sampieri, Collado e Lucio (2013).

Para operacionalizar a análise, utilizou-se o Microsoft Excel, pela familiaridade do presente pesquisador com o uso e pelo poder de análise robusto do software, tanto em capacidade de processamento do banco de dados quanto de plotagem dos resultados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos resultados obtidos, foram apresentados: (i) o perfil sociodemográfico dos participantes, contemplando idade, gênero, etnia/raça, escolaridade, situação profissional atual e tempo total de experiência de trabalho; (ii) as percepções dos respondentes acerca de suas experiências profissionais, incluindo decisões relacionadas à priorização da qualidade de vida; (iii) a visão sobre o ambiente organizacional e as práticas de gestão adotadas pelas empresas; e (iv) os fatores de escolha/permanência em organizações, avaliados por meio de escalas de importância e Likert e as prioridades profissionais atribuídas tanto na busca por emprego quanto no contexto de promoções e progressão de carreira.

4.1. Perfil Sociodemográfico

Na tabela 1, são apresentados os resultados referentes a duas perguntas sociodemográficas aplicadas no questionário: a idade e o gênero dos respondentes. O objetivo desta análise foi compreender a distribuição etária dos participantes e identificar possíveis padrões relacionados ao gênero dentro de cada faixa etária.

Tabela 1: Classificação dos respondentes quanto à faixa etária e gênero.

Faixa Etária	Número de entrevistados	%	Gênero			
			Feminino	%	Masculino	%
21 a 25 anos	34	22,52%	19	55,88%	15	44,12%
26 a 30 anos	63	41,72%	30	47,62%	33	52,38%
31 a 40 anos	35	23,18%	24	68,57%	11	31,43%
41 anos ou mais	19	12,58%	16	84,21%	3	15,79%

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que a maioria dos entrevistados concentra-se entre 21 e 30 anos, com 22,52% na faixa de 21 a 25 anos e 41,72% na faixa de 26 a 30 anos, correspondendo às gerações Y e Z. Ao mesmo tempo, é notável a representatividade de profissionais mais experientes, com 23,18% entre 31 e 40 anos e 12,58% com 41 anos ou mais, evidenciando a heterogeneidade geracional da amostra. A análise por gênero mostra uma distribuição equilibrada, ainda que com pequenas variações: na faixa de 21 a 25 anos, há maior presença feminina (55,88%), enquanto entre 26 e 30 anos verifica-se uma leve predominância masculina (52,38%).

No que diz respeito ao gênero das demais faixas, a distribuição mostra uma variação entre elas. Nas idades superiores (31 a 40 anos e 41 anos ou mais) essa predominância se torna ainda mais acentuada no público feminino, alcançando 68,57% e 84,21%, respectivamente.

Assim, os resultados permitem visualizar a diversidade do grupo pesquisado, tanto em termos de idade quanto de gênero, e fornecem informações importantes para a análise das percepções sobre carreira, propósito e qualidade de vida no trabalho. Como também reforçam a relevância do grupo específico a ser estudado, evidenciando a representatividade das gerações mais jovens no mercado de trabalho e permitindo aprofundar a análise de suas percepções.

Abaixo, na tabela 2, será apresentado o nível de escolaridade dos respondentes:

Tabela 2: Classificação dos respondentes quanto à faixa etária e nível de escolaridade.

Faixa Etária Profissional	Escolaridade	Quantidade	%
21 a 25 anos	Nível médio	5	14,70%
	Nível superior	29	85,29%
	Pós-graduação/mestrado/doutorado	0	0,00%
26 a 30 anos	Nível médio	8	12,70%
	Nível superior	37	58,73%
	Pós-graduação/mestrado/doutorado	18	28,57%
31 a 40 anos	Nível médio	4	11,43%
	Nível superior	17	48,57%
	Pós-graduação/mestrado/doutorado	14	40,00%
41 anos ou mais	Nível médio	4	21,05%
	Nível superior	5	26,32%
	Pós-graduação/mestrado/doutorado	10	52,63%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados revelam que a amostra é composta, em sua maioria, por profissionais com formação em nível superior (58,27%) ou pós-graduação (27,81%), evidenciando um perfil de participantes com alta qualificação acadêmica. Essa busca por qualificação acadêmica está alinhada à necessidade de desenvolver a versatilidade e a adaptabilidade exigidas no cenário de trabalho atual (MACARIO, 2025).

A análise da escolaridade, considerando a faixa etária, mostra que os respondentes de 21 a 25 anos concentram-se principalmente no nível superior, com 29 participantes (85,29%), sem registros de pós-graduação, refletindo o período de transição acadêmica típico dessa idade. No grupo de 26 a 30 anos, observa-se predominância de nível superior, com 37 participantes (58,73%), além de 18 pós-graduados (28,57%), indicando busca por especialização no início da carreira profissional.

Entre os respondentes de 31 a 40 anos, 17 possuem ensino superior (48,57%) e 14 possuem pós-graduação (40,00%), enquanto no grupo com 41 anos ou mais, 10 participantes (52,63%) possuem pós-graduação, evidenciando investimento contínuo em educação ao longo da trajetória profissional. O número de respondentes com apenas ensino médio é reduzido, variando de 4 a 5 participantes por faixa etária, representando 13,90% do total, reforçando que a escolaridade superior predomina entre os profissionais pesquisados.

Para concluir a análise do perfil sociodemográfico dos participantes, é destacado a relevância do tempo de experiência profissional como um aspecto que permite ampliar a compreensão dos posicionamentos de carreira apresentados no público pesquisado.

Tabela 3: Classificação de todos os respondentes quanto à faixa etária e tempo de experiência de trabalho total.

Faixa etária	Tempo de experiência total	Quantidade	%
21 a 25 anos	0 a 3 anos	18	52,94%
	4 a 7 anos	13	38,24%
	Mais de 7 anos	3	8,82%
26 a 30 anos	0 a 3 anos	12	19,05%
	4 a 7 anos	27	42,86%
	Mais de 7 anos	24	38,10%
31 a 40 anos	0 a 3 anos	6	17,14%
	4 a 7 anos	5	14,29%
	Mais de 7 anos	24	68,57%
41 anos ou mais	0 a 3 anos	0	0,00%
	4 a 7 anos	1	5,26%
	Mais de 7 anos	18	94,74%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise do tempo total de experiência de trabalho, considerando a faixa etária, mostra que os respondentes de 21 a 25 anos concentram-se principalmente na faixa de 0 a 3 anos de experiência, com 18 respondentes (52,94%), refletindo o início de suas trajetórias profissionais. Já os de 26 a 30 anos apresentam maior diversidade, com destaque para experiências de 4 a 7 anos, com 27 respondentes (42,86%) e acima de 7 anos, com 24 respondentes (38,10%), indicando consolidação inicial de carreira.

Os participantes de 31 a 40 anos e 41 anos ou mais acumulam maior tempo de trabalho, sobretudo acima de 7 anos, evidenciando maturidade e trajetória profissional consolidada. Esses dados permitem visualizar como a experiência tende a aumentar com a idade, oferecendo diferentes perspectivas sobre o perfil profissional dos respondentes.

4.2. Percepções Acerca das Experiências

Para aprofundar a análise das escolhas profissionais, foi realizado um cruzamento entre as variáveis “Trocou empresa com maior salário por outra com melhor ambiente” e “Recusou proposta por qualidade de vida” (Tabela 4). O objetivo desse cruzamento é, considerando toda a trajetória profissional, identificar se os indivíduos que já demonstraram preferência por um ambiente de trabalho mais saudável, mesmo abrindo mão de maiores remunerações, também mantêm esse posicionamento ao avaliar propostas futuras, revelando assim a coerência ou divergência nos critérios de decisão relacionados à carreira.

Tabela 4: Cruzamento entre “Trocou empresa com maior salário por outra com melhor ambiente” e “Recusou proposta por qualidade de vida”.

Trocou maior salário por um ambiente melhor com salário menor	Recusou proposta por qualidade de vida (bem-estar)		Total da linha	
	Sim	Não		
Sim (73)	68 (93,15% da linha)	5 (6,84% da linha)	73	100%
Não (78)	45 (57,69% da linha)	33 (42,30% da linha)	78	100%
Total (151)	113 (100% da linha)	38 (100% da linha)	151 (100% da linha)	

Fonte: Elaborado pelo autor

É evidenciado que há uma forte relação entre a decisão de trocar um emprego com salário maior por outro com melhor ambiente e a recusa de propostas em nome da qualidade de vida.

Dos respondentes que já abriram mão de remuneração superior, 93,15% também recusaram propostas quando identificaram risco à sua qualidade de vida, demonstrando coerência entre atitudes e valores pessoais. Por outro lado, entre os que não realizaram essa troca, embora a maioria (57,69%) também valorize a qualidade de vida, observa-se um percentual expressivo (42,30%) que não recusaria propostas, revelando maior peso da remuneração em suas decisões. Esses resultados indicam que, embora a qualidade de vida seja um fator central para a maioria, ela se manifesta com diferentes intensidades conforme cada perfil.

Para compreender como a experiência de desmotivação influencia decisões profissionais, a Tabela 5 apresenta o cruzamento entre “Esteve desmotivado mesmo com boa remuneração” e “Permaneceu em empresa com menor salário por ambiente”. Tendo o intuito de verificar se profissionais que já se sentiram insatisfeitos apesar de altos salários tendem a priorizar o ambiente de trabalho em detrimento da remuneração.

Tabela 5: Resultado de “Esteve desmotivado mesmo com boa remuneração”:

	Sim	Não	Total da coluna
Desmotivado mesmo com boa remuneração	125 (82,78%)	26 (17,22%)	151 (100%)

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 5 revela que a vasta maioria dos profissionais (82,78%) já vivenciou desmotivação no trabalho mesmo com boa remuneração, o que sublinha a preferência pela insatisfação não financeira. Esta experiência atua como um ponto de inflexão nas decisões de carreira, pois 64,80% desse grupo (125) afirmou ter permanecido em empresas com menor remuneração desde que o ambiente de trabalho fosse satisfatório. Dessa forma, a vivência de insatisfação demonstra mudar a forma como esses profissionais enxergam o valor do ambiente organizacional, fazendo com que fatores subjetivos, como o clima e a qualidade de vida, ganhem maior peso nas decisões de permanência, em detrimento do aspecto salarial.

Ao analisar a tabela 4, observa-se que muitos profissionais ainda atribuem maior peso à remuneração em suas escolhas, revelando uma lógica fortemente orientada pelo ganho financeiro. No entanto, a análise seguinte da tabela 5 evidencia uma contradição: o salário elevado, embora

atrativo, não impede a desmotivação quando o ambiente de trabalho é insatisfatório. Essa divergência aponta para a complexidade do processo decisório, em que o fator financeiro aparece como prioridade imediata, mas experiências negativas vivenciadas em contextos de alta remuneração acabam ressignificando a importância de aspectos subjetivos, como clima organizacional e qualidade de vida.

4.3. Visão do Ambiente Organizacional

Nesta seção, são apresentados os resultados referentes à percepção dos respondentes sobre o ambiente organizacional em que atuam e também sobre o mercado de trabalho de forma geral, considerando aspectos como valorização das pessoas, qualidade de vida, bem-estar e liderança. As análises foram realizadas utilizando técnicas de média, mediana e moda para evidenciar padrões e tendências nas avaliações de cada faixa etária.

Tabela 6: Avaliação do cenário de trabalho atual dos respondentes com base na faixa etária (utilizando média, moda e mediana) - escala likert 0 a 7.

MÉDIA	21-25	26-30	31-40	41+	Geral
Empresas mais preocupadas em valorizar pessoas	4,24	3,90	3,74	5,32	4,30
Preocupação da empresa com qualidade de vida	5,15	4,37	4,14	5,47	4,78
Iniciativas de bem-estar físico e emocional	4,53	4,06	3,94	4,74	4,32
Ambiente de trabalho contribui para carreira saudável	5,06	4,57	4,86	5,37	4,97
Liderança valoriza pessoas e mantém diálogo	5,50	4,78	4,97	4,79	5,01
MODA					
Empresas mais preocupadas em valorizar pessoas	4,00	5,00	4,00	5,00	4,50
Preocupação da empresa com qualidade de vida	6,00	7,00	5,00	5,00	5,75
Iniciativas de bem-estar físico e emocional	5,00	7,00	4,00	5,00	5,25
Ambiente de trabalho contribui para carreira saudável	6,00	7,00	4,00	7,00	6,00
Liderança valoriza pessoas e mantém diálogo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
MEDIANA					
Empresas mais preocupadas em valorizar pessoas	4,00	4,00	4,00	5,00	4,25
Preocupação da empresa com qualidade de vida	6,00	5,00	4,00	5,00	5,00
Iniciativas de bem-estar físico e emocional	5,00	4,00	4,00	5,00	4,50
Ambiente de trabalho contribui para carreira saudável	6,00	5,00	5,00	6,00	5,50
Liderança valoriza pessoas e mantém diálogo	6,00	5,00	5,00	5,00	5,25

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 6 apresenta a análise consolidada das percepções sobre o ambiente de trabalho, considerando média, moda e mediana. De modo geral, os resultados indicam que a avaliação tende a se tornar mais positiva à medida que aumentam a idade e a experiência profissional. Os respondentes com mais de 41 anos destacam-se com as maiores notas em todos os aspectos, reforçando a percepção de maior valorização das pessoas, preocupação com qualidade de vida, iniciativas de bem-estar e contribuição do ambiente para uma carreira saudável. Em contrapartida, os profissionais mais jovens, especialmente entre 21 e 25 anos, revelam avaliações mais moderadas, com resultados entre 4 e 6, o que sugere percepções positivas, mas ainda em processo de consolidação.

As faixas intermediárias apresentaram diferenças relevantes. Enquanto os profissionais de 26 a 30 anos demonstraram maior reconhecimento das práticas organizacionais, com médias e modas mais elevadas (em especial nos fatores ligados a qualidade de vida, bem-estar e liderança), os de 31 a 40 anos se mantiveram em um nível intermediário, com medianas entre 4 e 5, refletindo uma visão mais crítica e equilibrada.

O cruzamento entre média, moda e mediana confirma padrões consistentes, mas também revela nuances. A média tende a suavizar as diferenças extremas e mostra evolução gradual das percepções com a idade. A moda, por sua vez, evidencia as respostas mais recorrentes, destacando o alinhamento dos profissionais de 26 a 30 anos em notas mais altas (7) e dos de 31 a 40 anos em valores mais baixos (4 e 5). Já a mediana reforça um equilíbrio geral entre 4 e 6, apontando que, mesmo diante de dispersões, a percepção predominante permanece positiva.

Assim, a análise conjunta das três medidas demonstra que, embora haja variação na intensidade das avaliações, a tendência central confirma que a maturidade e o tempo de experiência influenciam diretamente uma visão mais favorável sobre o ambiente organizacional e o papel da liderança, ao passo que os grupos mais jovens ainda constroem percepções menos consolidadas.

4.4. Fatores de Escolha/Permanência e Preferências Profissionais

A seguir, apresenta-se a Tabela 7, que reúne os resultados da escala de importância utilizada para avaliar as categorias consideradas pelos respondentes como preferências ao procurar um emprego, contemplando os cálculos de média, variância e desvio padrão das

categorias avaliadas. Esses dados permitem visualizar de forma comparativa os fatores mais valorizados no processo de escolha profissional.

Tabela 7: Média, variância e desvio padrão do peso referente às categorias escolhidas pelos profissionais no momento de buscar um emprego.

	Média	Variância	DP
Plano de Carreira	6,02	3,20	1,79
Ambiente	6,01	2,88	1,70
Liderança	5,93	3,26	1,80
Reconhecimento	5,87	3,21	1,79
Estabilidade	5,85	3,43	1,85
Remuneração	5,72	2,80	1,68
Imagem da empresa	5,60	3,47	1,86
Flexibilidade de horários	5,58	3,90	1,97
Benefícios	5,51	3,64	1,91
Home Office	5,09	4,53	2,12

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise das médias indica que plano de carreira (6,02) e ambiente de trabalho (6,01) são os fatores mais bem avaliados pelos respondentes, sugerindo que esses elementos exercem papel central na satisfação profissional. Em seguida, aparecem liderança (5,93), reconhecimento (5,87) e estabilidade (5,85), reforçando a importância de aspectos ligados tanto à gestão quanto à segurança e valorização do colaborador. Por outro lado, home office (5,09) recebeu a menor média, acompanhado do maior desvio-padrão (DP 2,12), o que sugere opiniões bastante divergentes quanto a esse benefício — provavelmente refletindo diferenças de setor ou de estilo de trabalho.

A análise da variabilidade mostra que fatores como flexibilidade de horários (DP 1,97) e benefícios (DP 1,91) também apresentam maior heterogeneidade nas respostas, indicando que não há consenso entre os respondentes sobre sua relevância ou até sobre sua aplicabilidade ao seu estilo de trabalho individual. Já itens como remuneração (DP 1,68) e ambiente de trabalho (DP 1,70), apesar de fundamentais, tiveram dispersão relativamente menor, o que sugere maior convergência das percepções à média.

De modo geral, os resultados evidenciam que os profissionais atribuem grande peso a elementos que sustentam a trajetória e o bem-estar no trabalho (ambiente, plano de carreira, liderança e estabilidade), enquanto benefícios específicos e formatos de trabalho, como o home office, ainda geram percepções mais divididas, apesar de todos os aspectos avaliados neste trabalho serem considerados relevantes.

A seguir, a tabela 8 apresenta a classificação de gênero com base nas preferências ao buscar um emprego, destacando a média atribuída por mulheres e homens a diferentes aspectos de promoções organizacionais.

Tabela 8: Classificação de gênero com base nas promoções preferenciais ao buscar um emprego (média).

	Feminino	Masculino
Possibilidade de trabalhar em casa ou remotamente	5,11	4,52
Horário flexível de trabalho	5,44	5,26
Benefícios para saúde física (Gympass)	5,07	4,95
Plano de carreira de longo prazo	5,54	5,82
Feedbacks frequentes e profundos	5,13	5,18
Políticas e práticas: equilíbrio trabalho e vida pessoal	5,78	5,7
Gratificações e bônus com base no desempenho	5,55	5,56
Programas de apoio psicológico	5,27	4,98

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que as mulheres demonstram maior valorização em fatores ligados à qualidade de vida, como políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (5,78), flexibilidade de horários (5,44) e programas de apoio psicológico (5,27). Já os homens atribuíram maior média ao plano de carreira de longo prazo (5,82), enquanto nas demais categorias as diferenças são discretas. De forma geral, ambos os gêneros mantêm médias próximas, sinalizando percepções semelhantes, ainda que com nuances que revelam maior ênfase feminina em aspectos de bem-estar e maior foco masculino em crescimento profissional.

A seguir, a Tabela 9 apresenta a classificação por faixa etária com base nas preferências ao buscar um emprego, destacando a média atribuída pelos respondentes a diferentes aspectos de promoções organizacionais, permitindo identificar variações na percepção conforme a idade.

Tabela 9: Classificação de faixa etária com base nas promoções preferenciais ao buscar um emprego (média).

	21 a 25 anos	26 a 30 anos	31 a 40 anos	Mais de 41 anos
Possibilidade de trabalhar em casa ou remotamente	5,15	4,87	4,74	4,53
Horário flexível de trabalho	5,74	5,43	5,03	5,32
Benefícios para saúde física (Gympass)	4,91	5,29	4,71	5,16
Plano de carreira de longo prazo	6,03	5,89	5,09	5,37
Feedbacks frequentes e profundos	5,62	5,27	4,57	5,16
Políticas e práticas: equilíbrio trabalho e vida pessoal	6,00	5,70	5,57	5,79
Gratificações e bônus com base no desempenho	5,91	5,49	5,37	5,26
Programas de apoio psicológico	5,06	5,48	4,83	5,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados observados na Tabela 9 refletem de forma prática os conceitos abordados sobre qualidade de vida, carreiras sustentáveis e âncoras de carreira. As faixas de 21 a 25 e 26 a 30 anos, que atribuíram maiores médias a fatores como plano de carreira, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e políticas de feedback, demonstram que os jovens profissionais valorizam tanto o desenvolvimento contínuo quanto o bem-estar no ambiente de trabalho, corroborando a ênfase das teorias de Walton (1973) e Rodrigues & Silva (2023) sobre a importância de condições que promovam saúde, equilíbrio e crescimento. Além disso, essa priorização evidencia a influência das âncoras de estilo de vida e segurança/estabilidade propostas por Schein (1990), indicando que os profissionais buscam oportunidades que permitam conciliar interesses pessoais e profissionais de forma sustentável, garantindo motivação, engajamento e permanência na carreira. Assim, os dados reforçam a ideia de que a percepção de qualidade de vida e a construção de carreiras sustentáveis estão diretamente relacionadas às escolhas e prioridades dos indivíduos no mercado de trabalho contemporâneo.

Como também, valendo ressaltar que os respondentes com mais de 41 anos mantêm avaliações elevadas, mas ligeiramente inferiores às dos grupos centrais, refletindo maior experiência e prioridades consolidadas no plano de carreira e estabilidade.

Dessa forma, os achados reforçam que a percepção de qualidade de vida e a construção de carreiras sustentáveis estão diretamente relacionadas às escolhas e prioridades dos indivíduos no mercado de trabalho contemporâneo. Com base nos resultados da Tabela 9, observa-se que aspectos como plano de carreira, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e gratificações com base

no desempenho foram os mais valorizados pelos respondentes, indicando que as empresas deveriam direcionar esforços para fortalecer essas práticas. Investir em políticas de desenvolvimento profissional, programas que promovam saúde e bem-estar e iniciativas de reconhecimento pode torná-las mais atrativas e competitivas na retenção de talentos, alinhando-se à crescente valorização da qualidade de vida no trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar, sob a perspectiva dos profissionais, os fatores que influenciam a escolha e a permanência em uma organização, considerando especialmente o equilíbrio entre remuneração, saúde mental e qualidade de vida.

Os resultados alcançados permitiram atender ao objetivo proposto, como também seguir o princípio do intuito inicial dessa pesquisa, contribuir, mesmo que modestamente, para o debate atual através dos dados obtidos nessa pesquisa. Foi possível observar que, para grande parte dos respondentes, a saúde mental e o bem-estar parecem ocupar papel central nas decisões de carreira, podendo, em alguns casos, se sobrepor à remuneração imediata. Verificou-se também que, embora as empresas demonstrem avanços em iniciativas voltadas ao bem-estar e à humanização das práticas de gestão, ainda podem existir lacunas em aspectos cruciais, como como feedbacks estruturados e planos de carreira mais claros e consistentes. Além disso, os dados sugerem uma tendência de que os profissionais apresentam maior probabilidade de permanecer a longo prazo em ambientes que promovam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que reforça a relevância de modelos de gestão humanizados.

O valor deste estudo não reside apenas na análise dos dados, mas também na conexão direta estabelecida com o público-alvo. Ao longo da coleta, foram recebidos *feedbacks* extremamente positivos dos respondentes, que demonstraram grande apoio, concordância e, principalmente, se sentiram profundamente representados e validados pelo tema da pesquisa. Essa alta taxa de engajamento e identificação reforça a relevância social e a urgência da discussão sobre a humanização do trabalho, atestando que a pesquisa capturou uma prioridade real e crescente no cenário profissional contemporâneo.

Com base nessas percepções, algumas propostas de melhoria podem ser sugeridas às empresas, como investir em políticas de qualidade de vida no trabalho, programas de apoio psicológico e iniciativas que conciliam saúde, propósito e crescimento profissional podem tornar as organizações mais atrativas. Da mesma forma, a valorização de práticas de liderança direcionadas no diálogo e no reconhecimento tende a fortalecer o vínculo dos colaboradores e a reduzir a rotatividade, como também tornar a empresa mais atrativa. Tais medidas não apenas favorecem a retenção de talentos, mas também consolidam a imagem organizacional como marca empregadora, aspecto cada vez mais relevante em um mercado competitivo (FERREIRA, 2025).

É importante reconhecer, contudo, algumas limitações desta pesquisa. Devido à amostragem por conveniência e à amostra limitada na região, não se encaminham do trabalho generalizações absolutas, estando restrita ao perfil dos respondentes envolvidos. No decorrer da análise, foi observado que os jovens adultos, sendo da geração Y e Z, farão a mudança no cenário trabalhista, através de cada vez mais conhecimento e qualificação, o que irá contribuir com o desempenho das organizações, mas que haverá a necessidade de um retorno justo pelo trabalho exercido. E isso se reflete no mundo do trabalho em transformação, sendo necessário mais estudos sobre esse movimento de mudança e sobre as suas consequências no contexto organizacional.

Apesar disso, os achados oferecem contribuições relevantes ao debate sobre carreira sustentável e humanização nas organizações, servindo de base para futuras investigações que ampliem o escopo amostral e aprofundem as relações entre práticas de gestão e motivação profissional.

Foi possível enxergar que, ao longo do tempo de experiência profissional, há um aumento na valorização individual da qualidade ao buscar um novo emprego, assim como se destaca a postura dos jovens adultos que estão ingressando no mercado de trabalho, marcada por uma ênfase em aspectos como desenvolvimento de carreira, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e reconhecimento no ambiente de trabalho. Dessa forma, conclui-se que compreender as prioridades dos profissionais, sobretudo no que diz respeito ao equilíbrio entre remuneração, saúde mental e qualidade de vida, é fundamental para que as empresas se mantenham atrativas, sustentáveis e alinhadas às novas demandas do mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A.. **Organizational Culture and Leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2016. p. 23.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). **Humanização nas empresas: importância, benefícios e exemplos**. 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/humanizacao-nas-empresas/>. Acesso em 07 abr. 2025.

BEDENDO, M. **Como as empresas humanizadas vão revolucionar a gestão e o marketing**. Exame, 7 jan. 2025. Disponível em: <https://exame.com/marketing/como-as-empresas-humanizadas-vao-revolucionar-a-gestao-e-o-marketing/>. Acesso em: 07 abr. 2025.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M D. P B.. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. ISBN 9788565848367. p. 30-33. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848367/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J.. O método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 1999.

MUMBY, D. K.. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. cap. 1, p. 19.

CAETANO, K. T. M.; ALMEIDA, F. A. S.. **Abordagem da Teoria X e Y de McGregor associada ao construto de cultura adaptativa ou não adaptativa de Kotter e Heskett: um estudo empírico**. In: CONGRESSO ACADÊMICO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CASI), 2016, Campo Grande. Campo Grande: Faculdade Estácio de Sá de Campo Grande, 2016. p. 3183–3196. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/casi/36853-abordagem-da-teoria-x-e-y-de-mcgregor-associada-a-o-construto-de-cultura-adaptativa-ou-nao-adaptativa-de-kotter-e-h/>. Acesso em 19 abr. 2025.

FINAMOR, M. S.; SILVA, D. J. S.. **A importância e urgência da humanização nas organizações**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – ENANPAD, 46., 2022, online.. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/63d5fb54a858dd033fe90e6e4a74b0f0.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025. ISBN 2177-2576. Evento realizado online de 21 a 23 de set. de 2022.

MADRUGA, R.. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. p. 137-142.

DELOITTE. Global Human Capital Trends 2024: **When people thrive, business thrives: The case for human sustainability**. New York: Deloitte, Feb. 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html#when-people-thrive-business-thrives> Deloitte.com. Acesso em: 17 ago. 2025.

AMBLER, T.; BARROW, S. **The employer brand**. Journal of Brand Management, London, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.

MASCARENHAS, B. G.; MANSI, V.. **Employer Branding: Conceitos, modelos e prática**. 1ª ed. São Paulo. Haikai Editora, 2020.

LEONARDO, B.. **Quando marketing e RH se unem, cultura vira reputação**. Exame. Publicado em 3 abr. 2025. Disponível em: <https://exame.com/carreira/quando-marketing-e-rh-se-unem-cultura-vira-reputacao/>. Acesso em: 19 ago. 2025.

MAGALHÃES, F. A. F. A. F.. **Propósito organizacional e motivação no trabalho**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão) — Universidade Aberta, Lisboa, 2021.

VOS, A.; HEIJDEN, B. I. J. M.; AKKERMANS, J.. **Sustainable careers: Towards a conceptual model**. Journal of Vocational Behavior, v. 117, n.1, p. 1-13, 2020.

MCDONALD, K. S.; HITE, L. M.. **Conceptualizing and creating sustainable careers**. Human Resource Development Review, v. 17, n. 4, p. 349-372, 2018.

OLIVEIRA, R. R.. **Implicações do teletrabalho nas relações trabalho-família: um olhar multifocal de profissionais de tecnologia durante a pandemia da Covid-19**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, 2023.

VIEIRA, A.; MONTEIRO, P. R. R.; CARRIERI, A. P.; GUERRA, V. A.; BRANT, L. C.. **Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, n. 3, p. 577-589, 2019.

ALVES, P. V. S.. **Guia de sobrevivência no mundo VUCA**. DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v. 11, n. 32, p. 62-70, 2017.

HERNÁNDEZ, J. R.. **Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial**. Cooperativismo y Desarrollo, Pinar del Río, v. 9, n. 3, p. 1-15. 2021. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000300808&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 21 set. 2025.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A.. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. p.2. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013320/>. Acesso em: 22 set. 2025.

SAUSEN, J. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; BRIZOLLA, M. M. B.; BAGGIO, A. F.; ROVEDA, T. S.. **Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI**. DRd - Desenvolvimento Regional em Debate, [S. l.], v. 9, p. 563–582, 2019. DOI: 10.24302/drd.v9i0.2242. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2242>. Acesso em: 22 set. 2025. p. 570–572.

SAUSEN, J. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; BUSSLER, N. R. C.. Gestão humanizada em tempos de pandemia: impactos e contribuições para o cooperativismo. **Revista Alcance**, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 378–380, 2021.

FERREIRA, C. S. G.. **Employer Branding ou Employee Advocacy: o equilíbrio entre a estratégia e a autenticidade**. Revista Acadêmica de Tendências em Comunicação e Ciências Empresariais, n. 5, 2025.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B.. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. p. 302. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848367/>. Acesso em: 23 set. 2025.

VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. The use of traditional and non-traditional career theories to understand the young's relationship with new technologies. **Revista de Gestão**, v. 25, n. 4, p. 340–357, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-0008>. Acesso em 23 set. 2025.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N.; DUTRA, J. S. Technological innovations in the work environment and the career of the millennium generation. **Innovation & Management Review**, v. 17, n. 4, p. 379-394, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2019-0070>. Acesso em 23 set. 2025.

CATHO COMUNICAÇÃO. **Conheça as gerações X, Y e Z no mercado de trabalho**. Atualizado em 3 jul. 2023. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/as-geracoes-x-y-e-z-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 26 set. 2025.

MACARIO, L.. **Profissional do futuro: a habilidade de aprender supera o saber tudo**. Publicado em 8 jun. 2025. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/71216/profissional-do-futuro-saber-aprender-vale-mais-qu>

e. Acesso em: 27 set. 2025.

RODRIGUES, V. O.; SILVA, R. S. Qualidade de vida no ambiente de trabalho: implementação e desafios. ID on line. **Revista de Psicologia**, p. 69-86, out. 2023. ISSN 1981-1179.

PEREIRA, A.; SILVA, L.; DURÃO, M. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. RECIMA21 - **Revista Científica Multidisciplinar**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. e515368, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i1.5368. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/5368>. Acesso em: 24 abr. 2025.

OLTRAMARI, A. P.; CÓRDOVA, R.; TONELLI, M. J. **Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional**. Cadernos EBAPE.BR, v. 17, ed. esp., nov. 2019. DOI: 10.1590/1679-395176652. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/BgkZDwh9nYKgft8WNt56YJM/?format=html&lang=pt>. Acesso em 3 set. 2025.

SAINI, G. K.; LIEVENS, F.; SRIVASTAVA, M. *Employer and internal branding research: a bibliometric analysis of 25 years*. Journal of Product & Brand Management, v. 31, n. 8, p. 1196–1221, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/jpbm/article/31/8/1196/514198/Employer-and-internal-branding-research-a>. Acesso em: 3 set. 2025.

ROBINSON, B. **Saúde mental em primeiro lugar: profissionais priorizam bem-estar ao salário**. **Forbes Brasil**, 10 set. 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/09/saude-mental-em-primeiro-lugar-profissionais-priorizam-bem-estar-ao-salario/>. Acesso em: 11 set. 2025.

PESTANA, J. G.. **Cultura Organizacional e Competências do Século XXI no Mundo VUCA**. 2020. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/305d7d49-8aa3-4820-ad50-a3009fe3c307>. Acesso em 9 set. 2025.

DECLARAÇÃO DE USO DE IA

Declaro que, na elaboração deste trabalho, utilizei ferramentas de Inteligência Artificial de forma auxiliar, com o objetivo de apoiar na escolha de vocabulário, validação da coesão dos textos e sugestões de estrutura, como também no suporte para organização das referências bibliográficas. Ressalto que a responsabilidade pelo conteúdo, análise e conclusões apresentadas é integralmente minha.

APÊNDICE

SEÇÃO 1

Em conformidade com a **Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018 - LGPD)**, informamos que os dados coletados neste formulário serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, garantindo sigilo e anonimato.

Você autoriza a utilização dos dados aqui fornecidos para esta pesquisa?

☐ Sim, autorizo. ☐ Não autorizo.

SEÇÃO 2

1. Idade

- ☐ Até 20 anos
- ☐ 21 a 25 anos
- ☐ 26 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 anos ou mais

2. Gênero:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não informar
- ☐ Outro

3. Etnia/Raça

- ☐ Branca
- ☐ Preta
- ☐ Parda
- ☐ Amarela
- ☐ Indígena

4. Escolaridade:

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Pós-graduação incompleta

Pós-graduação completa

5. Situação profissional atual:

Estagiário

Jovem aprendiz

Empregado (CLT)

Empregado (informal)

Servidor público

Autônomo/Freelancer

Desempregado

Empreendedor

Outro

6. Tempo de experiência profissional:

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

4 a 7 anos

Mais de 7 anos

SEÇÃO 3

Perguntas "Sim ou Não":

1. Já passou por uma situação de trocar um emprego de salário mais alto por outro de salário menor que oferecia melhor ambiente de trabalho e/ou menos pressão? () Sim () Não
2. Já passou por uma situação de trocar um emprego por outro que oferecia o mesmo salário, mas promovia melhor ambiente de trabalho e/ou menos pressão? () Sim () Não
3. Já se sentiu desmotivado(a) em permanecer em uma empresa, mesmo recebendo uma boa remuneração? () Sim () Não
4. Você já permaneceu em uma empresa mesmo recebendo um salário menor que outras possíveis oportunidades, por valorizar o ambiente de trabalho? () Sim () Não
5. Você já desistiu/declinou de uma proposta de emprego para priorizar sua qualidade de vida? () Sim () Não

Fatores de escolha e permanência (escala Likert 0 a 7)

0 = Discordo totalmente | 7 = Concordo totalmente

1. Prefiro permanecer em empresas que valorizam a saúde mental dos colaboradores.
2. Considero a saúde mental um fator mais importante que a remuneração na escolha de um emprego.
3. Prefiro permanecer em uma empresa que me oferece equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mesmo que a remuneração seja menor.
4. Prefiro permanecer em uma empresa que me oferece equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mesmo que o salário e benefícios seja equivalente (igual ou muito próximo).
5. Prefiro trabalhar em organizações que investem em um ambiente de trabalho em que me consideram uma pessoa e não apenas um recurso.
6. A transparência da empresa em relação a seus valores e propósito é fundamental para que eu me sinta motivado.

7. Eu tendo a escolher trabalhar em uma empresa com a reputação de ter um ambiente de trabalho positivo.
8. Ter oportunidades de aprendizado e desenvolvimento para minha vida e carreira é mais importante para mim do que a remuneração imediata.
9. Sinto que as empresas estão cada vez mais preocupadas em oferecer um ambiente de trabalho mais saudável e justo.
10. Prefiro trabalhar em uma empresa reconhecida pela cultura organizacional acolhedora e respeitosa do que em uma com apenas altos salários.
11. Considero que o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é mais importante do que benefícios financeiros.
12. Acredito que empresas que cuidam da saúde mental dos colaboradores conseguem reter mais talentos.

Avaliação do ambiente organizacional (escala Likert 0 a 7)

(0 = Discordo totalmente | 7 = Concordo totalmente)

1. Sinto que as empresas estão cada vez mais preocupadas em oferecer um espaço de trabalho que valoriza as pessoas
2. Na empresa em que trabalho (ou trabalhei mais recentemente, caso esteja desempregado), existe a preocupação com a qualidade de vida do colaborador.
3. A organização onde atuo (ou atuei mais recentemente, caso esteja desempregado) promove iniciativas que cuidem do bem-estar físico e emocional do colaborador.
4. O ambiente de trabalho contribui para que eu mantenha uma carreira saudável, equilibrando as demandas profissionais, familiares e individuais.
5. A liderança pratica uma gestão que valoriza as pessoas, com abertura ao diálogo e direcionamentos mais próximos e construtivos.

Prioridades profissionais (escala de importância)

Pergunta: Ao procurar um emprego, qual nível de importância você atribui a cada um dos seguintes fatores?

(Marque de 0 = nada importante até 7 = muito importante)

- Remuneração/salário
- Ambiente de trabalho harmonioso
- Reconhecimento profissional
- Oportunidade de aprendizado e crescimento
- Benefícios oferecidos (plano de saúde, alimentação etc.)
- Flexibilidade de horários
- Possibilidade de trabalhar em casa ou remotamente
- Estabilidade no emprego
- Reputação e imagem da empresa
- Liderança inspiradora e justa

Promoções de qualidade de vida (escala de importância)

Pergunta: Considero que as práticas abaixo tornam uma empresa mais atrativa para trabalhar e permanecer a longo prazo.

(Marque de 0 = nada importante até 7 = muito importante)

- Possibilidade de trabalhar em casa ou remotamente
- Horário flexível de trabalho
- Benefícios para saúde física (Gympass)
- Plano de carreira de longo prazo
- Feedbacks frequentes e profundos
- Políticas e práticas que permitam equilibrar trabalho e vida pessoal
- Gratificações e bônus com base no desempenho
- Programas de apoio psicológico