www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v.30, n.163, 2026 | DOI: 10.69849/xj5a6835

O apagão da mão de obra e seus impactos na retenção, motivação e engajamento de trabalhadores

The labor shortage and its impacts on employee retention, motivation and engagement

Mariana Borges Lustosa[1]
Shimony Coelho Machado[2]

RESUMO

O apagão da mão de obra tem sido associado a dificuldades de contratação, descompasso entre competências disponíveis e exigidas e desafios para a permanência dos trabalhadores. Este artigo analisa as relações entre escassez de mão de obra, motivação, engajamento e retenção, com atenção ao contexto industrial brasileiro. Trata-se de uma revisão narrativa, qualitativa e exploratória, baseada no pré-projeto que originou o estudo e em busca complementar de literatura científica e fontes institucionais verificáveis. A síntese aborda três eixos: descompasso de competências, motivação e condições organizacionais, e engajamento relacionado à rotatividade. A literatura examinada sugere que a dificuldade de preencher vagas não decorre apenas da quantidade de trabalhadores, pois também envolve qualificação, condições de emprego, liderança e oportunidades de desenvolvimento. Estudos sobre engajamento apontam associação entre práticas de gestão de pessoas, qualidade da relação entre líder e trabalhador e menor intenção de rotatividade. Conclui-se que a retenção requer ações integradas de formação, integração, reconhecimento, autonomia e desenvolvimento profissional. Por ser narrativa, a revisão não estabelece relações causais e indica a necessidade de pesquisas empíricas em setores e regiões específicos.

Palavras-chave: escassez de mão de obra; motivação no trabalho; engajamento no trabalho; rotatividade; Ciências Humanas.

ABSTRACT

[1]Centro Universitário UNITPAC-Afya — Curso de Psicologia, Araguaína, Tocantins, Brasil
[2]Shimony Coelho Machado. Mestre. Orientadora do Curso de Psicologia do Centro Universitário UNITPAC, Araguaína, Tocantins, Brasil.

The labor shortage has been associated with recruitment difficulties, a mismatch between available and required skills, and challenges in retaining workers. This article analyzes the relationships among labor shortages, work motivation, engagement, and retention, focusing on Brazilian industry. It is a qualitative, exploratory narrative review based on the original research proposal and a complementary search for verifiable scientific literature and institutional sources. The synthesis addresses skills mismatches, motivation and organizational conditions, and engagement in relation to turnover. The literature suggests that difficulties in filling vacancies are not explained solely by the number of available workers, but also involve qualifications, employment conditions, leadership, and development opportunities. Studies indicate associations between human resource practices, leader–employee relationship quality, and lower turnover intention. The article concludes that retention requires coordinated efforts in training, onboarding, recognition, autonomy, and professional development. As a narrative review, it does not establish causal relationships and highlights the need for empirical studies in specific sectors and regions.

Keywords: labor shortage; work motivation; work engagement; employee turnover; Human Sciences.

1 INTRODUÇÃO

A expressão “apagão da mão de obra” tem sido utilizada para descrever situações em que organizações encontram dificuldades para preencher vagas, sobretudo quando as funções exigem competências técnicas específicas, experiência prática ou capacidade de adaptação a processos produtivos em mudança. Embora a expressão sugira uma ausência generalizada de trabalhadores, o fenômeno é mais complexo: podem coexistir pessoas à procura de oportunidades e empresas incapazes de encontrar candidatos com a qualificação necessária, dispostos a aceitar as condições oferecidas ou interessados em permanecer nos postos disponíveis.

A discussão sobre o termo não é recente. Lazzareschi (2010) aborda o chamado apagão de mão de obra a partir de sua experiência em cursos profissionalizantes destinados a beneficiários do Bolsa Família e a pessoas desempregadas cadastradas no Sistema Nacional de Emprego (SINE). A autora chama atenção para a relação entre formação profissional, empregabilidade e qualidade da educação no Brasil. Essa contribuição ajuda a contextualizar o debate sobre a preparação para o trabalho e a articulação entre educação e mercado de trabalho. Por se tratar de publicação de 2010, a fonte é utilizada como referência histórica e conceitual, não como descrição automática das condições atuais do mercado.

No contexto industrial brasileiro, a escassez de profissionais qualificados passou a ocupar maior espaço entre as preocupações empresariais. Em notícia técnica publicada em fevereiro de 2026, com base na Sondagem Industrial da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Moura (2026) informa que a parcela de empresas que apontavam a falta de trabalhadores qualificados como problema cresceu de cerca de 5% em 2015 para 23% em 2024. O levantamento relatado pela entidade também situa a questão entre os principais entraves à atividade industrial. Esses dados ajudam a dimensionar a relevância econômica do tema, embora não expliquem, por si sós, as razões pelas quais os trabalhadores aceitam, recusam ou deixam empregos.

A escassez de competências não pode ser separada das mudanças tecnológicas, das exigências de qualificação e das condições concretas de trabalho. A atualização dos processos de produção exige aprendizagem contínua, enquanto a contratação e a permanência dependem também da remuneração, da jornada, da segurança, da relação com as chefias, das possibilidades de desenvolvimento e da correspondência entre o que foi apresentado no recrutamento e o que o trabalhador encontra após a admissão. Desse modo, o debate deixa de ser exclusivamente quantitativo e passa a envolver fatores psicológicos e organizacionais.

A motivação e o engajamento são dimensões relevantes para compreender essa relação. A motivação diz respeito aos processos que orientam e sustentam a ação, enquanto o engajamento no trabalho se refere à forma como o indivíduo investe energia física, cognitiva e emocional em suas atividades. Kahn (1990) relaciona o engajamento às condições de significado, segurança psicológica e disponibilidade para desempenhar um papel profissional. Em perspectiva complementar, Bakker e Demerouti (2007) destacam que a interação entre demandas do trabalho e recursos disponíveis influencia a experiência dos trabalhadores e seus resultados.

A relação entre engajamento e permanência também encontra apoio em estudos empíricos. Oliveira e Rocha (2017), ao analisar 299 profissionais de organizações públicas e privadas no Brasil, encontraram associação positiva entre engajamento, percepção das práticas de recursos humanos e qualidade da relação entre líder e liderado, além de relação negativa entre engajamento e intenção de rotatividade. O achado não significa que o engajamento, isoladamente, resolva o problema da retenção; sugere, contudo, que políticas organizacionais e relações de trabalho são componentes relevantes desse processo. Schaufeli et al. (2002) operacionalizam o engajamento por meio de dimensões como vigor, dedicação e

absorção, oferecendo um referencial para diferenciar o envolvimento positivo com o trabalho de conceitos próximos, como satisfação e comprometimento.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar como o fenômeno do apagão da mão de obra se relaciona com a motivação e o engajamento dos trabalhadores, discutindo de que maneira práticas de gestão de pessoas podem contribuir para a permanência ou a saída de colaboradores. Busca-se, ainda, identificar implicações para estratégias de retenção e redução da rotatividade, especialmente em atividades industriais. A questão orientadora é: de que forma a escassez de mão de obra e as dificuldades de retenção se relacionam com a motivação e o engajamento no trabalho?

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como uma revisão narrativa da literatura, com abordagem qualitativa e finalidade exploratória. A escolha por esse formato está relacionada ao objetivo de discutir e articular conceitos, resultados de pesquisas e informações contextuais sobre escassez de mão de obra, motivação, engajamento e rotatividade, sem realizar estimativa estatística conjunta dos estudos. Como observa Rother (2007), a revisão narrativa é adequada para apresentar e discutir o desenvolvimento de um tema sob uma perspectiva teórica ou contextual, mas não deve ser confundida com uma revisão sistemática.

O ponto de partida foi o pré-projeto acadêmico que originou o presente artigo, especialmente sua delimitação temática e seus eixos de discussão: o fenômeno do apagão da mão de obra no mercado contemporâneo, a motivação no trabalho e o engajamento como aspecto associado à retenção. Para complementar a fundamentação, foi realizada busca exploratória em páginas de periódicos científicos, no portal SciELO e em fonte institucional da CNI, utilizando combinações dos descritores “escassez de mão de obra qualificada”, “motivação no trabalho”, “engajamento no trabalho”, “intenção de rotatividade” e “gestão de pessoas”. A busca complementar foi realizada em outubro de 2026.

Foram priorizados textos com autoria, ano de publicação e dados bibliográficos identificáveis, diretamente relacionados ao problema investigado. A análise foi organizada por aproximação temática, buscando identificar convergências entre as fontes sobre: (a) descompasso entre competências e demandas ocupacionais; (b) necessidades psicológicas, condições de trabalho e motivação; (c) engajamento, relação com a liderança e intenção de rotatividade; e (d) possibilidades de intervenção da gestão de pessoas. Não foi realizado protocolo sistemático de busca, dupla seleção independente, avaliação formal do risco de

viés ou metanálise; portanto, o artigo deve ser entendido como síntese narrativa e exploratória.

3 DESENVOLVIMENTO E DISCUSSÃO

3.1 O apagão da mão de obra e o descompasso de competências

A dificuldade de contratação pode decorrer de diferentes fatores que se sobrepõem. Entre eles estão a ausência de candidatos com conhecimentos específicos, a distância entre a formação disponível e as tarefas exigidas, a velocidade das mudanças tecnológicas e a atratividade das vagas. O uso amplo da expressão “apagão” pode ocultar essas diferenças, levando as organizações a tratar como um problema único situações que exigem respostas distintas. Uma lacuna de qualificação requer formação e treinamento; uma oferta de trabalho pouco atrativa exige revisão das condições da vaga; e uma rotatividade elevada após a contratação pede investigação das experiências vividas durante a integração e o vínculo empregatício.

A informação divulgada pela CNI, com base na Sondagem Industrial, demonstra que a falta de trabalhadores qualificados ganhou relevância entre os obstáculos relatados pelo setor industrial (Moura, 2026). Ainda assim, os dados agregados não autorizam concluir que todos os segmentos enfrentem o mesmo problema, nem que a dificuldade decorra exclusivamente da educação ou da disposição dos trabalhadores. A análise precisa considerar diferenças entre ocupações, regiões, portes empresariais e condições de emprego. Essa cautela é essencial para evitar explicações simplificadoras que atribuam a responsabilidade pela escassez apenas aos candidatos.

A formação profissional constitui uma dimensão importante, mas não suficiente. Quando a organização precisa de novas competências, a capacitação interna, a aprendizagem no trabalho e a articulação com instituições formadoras podem reduzir o descompasso. Ao mesmo tempo, se a vaga exige muito, oferece poucas oportunidades de aprendizagem ou apresenta condições distintas daquelas informadas no recrutamento, o problema pode persistir mesmo com um conjunto maior de candidatos. A atração de trabalhadores e a capacidade de mantê-los precisam, assim, ser tratadas como desafios relacionados, porém diferentes.

A rotatividade precoce merece atenção especial. Desistências antes do início das atividades ou nos primeiros dias de trabalho podem sinalizar falhas de comunicação no recrutamento, expectativas não atendidas, dificuldades de deslocamento, incompatibilidade

de horários, acolhimento insuficiente ou condições de trabalho insatisfatórias. Essas hipóteses não devem ser tomadas como causas comprovadas em qualquer organização; precisam ser examinadas com dados locais, entrevistas de desligamento, acompanhamento do período de experiência e análise dos motivos de recusa ou abandono. O levantamento sistemático dessas informações permite que a gestão deixe de agir por suposição e adapte as medidas às dificuldades efetivamente observadas.

3.2 Motivação no trabalho: necessidades, autonomia e condições organizacionais

A motivação não deve ser compreendida apenas como disposição individual para trabalhar. Ela emerge da interação entre objetivos pessoais, características das tarefas, condições materiais e relações sociais. Remuneração e benefícios importam porque sustentam necessidades concretas e influenciam a avaliação que o trabalhador faz da troca com a organização; no entanto, não explicam isoladamente a permanência ou o envolvimento. Segurança, previsibilidade, tratamento respeitoso, reconhecimento, possibilidade de aprender e percepção de justiça também participam da experiência profissional.

As teorias clássicas de motivação, como a proposta de Maslow (1943) e a teoria dos dois fatores associada a Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), ajudam a organizar a discussão sobre necessidades e características do trabalho. A contribuição dessas abordagens deve ser utilizada de maneira crítica, sem presumir que todas as pessoas seguem uma sequência fixa de necessidades ou respondem igualmente aos mesmos estímulos. No contexto organizacional, sua utilidade está em lembrar que condições básicas e fatores relacionados ao conteúdo do trabalho não são intercambiáveis: corrigir remuneração inadequada ou condições inseguras não substitui oportunidades de realização e desenvolvimento, assim como iniciativas de reconhecimento não compensam indefinidamente condições de trabalho insuficientes.

A teoria da autodeterminação, desenvolvida por Ryan e Deci (2000), oferece outra perspectiva para compreender a qualidade da motivação. Os autores destacam a importância das necessidades psicológicas de autonomia, competência e vínculo. Aplicadas ao trabalho, essas dimensões apontam para a relevância de oferecer alguma possibilidade de participação nas decisões relacionadas às tarefas, condições para desenvolver habilidades e relações profissionais nas quais o trabalhador se sinta respeitado e incluído. Autonomia não equivale à ausência de orientação; significa dispor de margem apropriada de escolha e compreender

o sentido do que se faz. Da mesma forma, competência envolve não apenas exigir resultados, mas oferecer treinamento, feedback e recursos para alcançá-los.

No ambiente industrial, onde atividades operacionais podem ser repetitivas, fisicamente exigentes ou subordinadas a ritmos definidos pela produção, a motivação depende também da organização cotidiana do trabalho. Metas incompatíveis com os recursos disponíveis, comunicação pouco clara, supervisão baseada exclusivamente na cobrança e falta de perspectiva de progressão podem diminuir o vínculo com a função. Por outro lado, instruções consistentes, reconhecimento específico, oportunidades de aprendizagem e participação em melhorias de processo podem fortalecer a percepção de contribuição. São mecanismos plausíveis a serem considerados pela gestão, e sua eficácia precisa ser avaliada no contexto de cada organização.

Esse entendimento desloca o foco de ações pontuais de incentivo para uma política mais ampla de gestão. Campanhas motivacionais, premiações ou eventos internos podem ter utilidade, mas não substituem condições de emprego adequadas, critérios transparentes e uma relação confiável com a liderança. Quando a organização busca reduzir saídas precoces, torna-se importante comparar o que promete durante a seleção com o que oferece na prática, escutar os trabalhadores e acompanhar de forma contínua a experiência dos recém-contratados.

3.3 Engajamento, liderança e retenção de trabalhadores

O engajamento descreve o investimento de energia e de recursos pessoais na atuação profissional. Kahn (1990) propôs que a expressão do engajamento depende, entre outros aspectos, de o trabalho ser percebido como significativo, de o ambiente oferecer segurança psicológica e de o indivíduo dispor de condições para se envolver na função. A segurança psicológica, nesse contexto, está relacionada à possibilidade de expressar dúvidas, reconhecer erros e solicitar ajuda sem receio desproporcional de humilhação ou punição. Para um profissional recém-contratado, essas condições podem influenciar a aprendizagem e a integração à equipe.

O modelo de demandas e recursos do trabalho, discutido por Bakker e Demerouti (2007), ajuda a compreender por que o engajamento não pode ser responsabilizado apenas ao trabalhador. Demandas elevadas — como pressão de tempo, sobrecarga, exigências emocionais ou físicas — podem consumir energia, especialmente quando não são acompanhadas de recursos suficientes. Recursos incluem autonomia possível na função, suporte da chefia, clareza de papéis, feedback, capacitação e acesso aos instrumentos

necessários para realizar as tarefas. O equilíbrio entre demandas e recursos não significa eliminar as exigências produtivas, mas organizar o trabalho para que elas sejam compatíveis com os meios disponíveis e com a proteção do bem-estar. Saks (2006) também propõe analisar o engajamento no trabalho e o engajamento com a organização como dimensões relacionadas, mas distintas, destacando o papel das experiências e das relações de troca percebidas pelo empregado. Essa distinção é útil para a gestão: alguém pode estar envolvido com as tarefas que executa, mas não desenvolver identificação suficiente com a organização para desejar permanecer nela.

A relação com a liderança é um recurso particularmente relevante. Supervisores influenciam a clareza das expectativas, a distribuição das tarefas, o reconhecimento, o acesso à aprendizagem e o modo como conflitos são tratados. Uma liderança previsível e respeitosa pode favorecer a confiança e o sentimento de pertencimento; práticas arbitrárias ou humilhantes podem produzir afastamento, ainda que o trabalhador valorize a ocupação. A organização também precisa evitar depender apenas do estilo individual do gestor: políticas de formação de lideranças, canais de escuta e critérios transparentes contribuem para reduzir a variabilidade entre equipes.

A evidência brasileira de Oliveira e Rocha (2017) é particularmente pertinente. Em uma amostra de 299 profissionais com formação superior, empregados em organizações públicas e privadas, os autores encontraram relações positivas entre engajamento, percepção das práticas de recursos humanos e qualidade da relação líder-liderado, além de uma relação negativa entre engajamento e intenção de rotatividade. Por se tratar de um estudo realizado com uma amostra específica, seus resultados não devem ser generalizados automaticamente a todos os trabalhadores industriais. Ainda assim, fornecem evidência empírica de que fatores organizacionais e relacionais se associam à forma como os profissionais se envolvem com o trabalho e consideram a possibilidade de deixá-lo.

A meta-análise de Griffeth, Hom e Gaertner (2000), por sua vez, reuniu evidências sobre antecedentes e correlatos da rotatividade e demonstrou que a saída do trabalhador é um fenômeno multicausal. A decisão de deixar uma organização não se resume a um único elemento, e sua compreensão exige considerar atitudes em relação ao trabalho, condições organizacionais e alternativas percebidas no mercado. Assim, ações de retenção não devem partir da expectativa de que um benefício isolado ou uma campanha interna será suficiente para impedir desligamentos. Hom et al. (2017) mostram, em uma revisão histórica da pesquisa sobre rotatividade, a evolução do campo em direção à compreensão dos motivos pelos quais as pessoas permanecem, e não somente dos fatores que levam à saída. Em

sentido aplicado, Allen, Bryant e Vardaman (2010) recomendam que políticas de retenção sejam baseadas em evidências e adaptadas às causas observadas em cada contexto, em vez de depender de soluções genéricas.

Engajamento e retenção estão relacionados, mas não são equivalentes. Um trabalhador pode apresentar envolvimento com as atividades e, ainda assim, sair diante de uma oportunidade melhor, de responsabilidades familiares ou de condições de trabalho incompatíveis com suas necessidades. Da mesma forma, permanecer no emprego não comprova, por si só, que há motivação ou identificação. A avaliação das políticas de gestão deve observar conjuntamente indicadores como rotatividade voluntária, desligamentos no período de experiência, absenteísmo, participação em treinamentos, percepção do clima e relatos qualitativos dos trabalhadores. Esses indicadores oferecem sinais complementares e precisam ser interpretados à luz do contexto.

3.4 Implicações para a gestão de pessoas no contexto industrial

A síntese da literatura permite organizar as implicações práticas em ações articuladas. A primeira é o aprimoramento do recrutamento e da seleção, com informações realistas sobre atividades, jornada, remuneração, exigências físicas, ambiente, oportunidades e limites de progressão. Tornar a vaga compreensível não significa desencorajar candidatos, mas apoiar uma decisão mais informada e reduzir incompatibilidades evitáveis entre expectativas e realidade. O acompanhamento das recusas e desistências deve ser realizado de maneira respeitosa, protegendo a privacidade dos envolvidos e buscando padrões, não culpados.

A segunda ação é estruturar um processo de integração. Nos primeiros dias, o trabalhador precisa conhecer as rotinas, os critérios de segurança, os responsáveis por orientar suas tarefas e os canais para esclarecer dúvidas. Um tutor ou colega de referência, quando viável, pode facilitar a aprendizagem e a inclusão na equipe. A integração não deve se limitar a documentos admissionais; deve acompanhar a transição para o trabalho real, com momentos definidos de feedback e avaliação do ajuste entre as exigências da função e o suporte oferecido.

A terceira ação envolve a formação contínua. Se parte da escassez resulta do descompasso entre competências disponíveis e demandas produtivas, é necessário combinar o recrutamento externo com o desenvolvimento interno. Levantamentos de necessidades, trilhas de capacitação, certificações relacionadas à função e oportunidades de mobilidade interna podem ampliar o conjunto de pessoas aptas a assumir determinadas atividades. Para que essas medidas funcionem, devem ocorrer dentro da jornada ou com condições de

acesso viáveis, ter objetivos claros e estar conectadas a oportunidades reais de aplicação do que foi aprendido.

A quarta ação consiste em fortalecer a qualidade da liderança e das relações de trabalho. Programas de formação de supervisores devem abordar comunicação, feedback, mediação de conflitos, prevenção de assédio, gestão de segurança e desenvolvimento de pessoas. A escuta dos trabalhadores precisa ser acompanhada de devolutivas e de providências possíveis; consultas sem resposta podem aumentar a desconfiança. A construção de vínculos não depende de discursos abstratos sobre pertencimento, mas de experiências cotidianas de respeito, coerência e reconhecimento.

Por fim, a retenção deve ser monitorada com indicadores e revisada de forma periódica. A organização pode acompanhar o tempo médio de permanência, a proporção de desligamentos nos primeiros 30, 60 ou 90 dias, os motivos registrados para a saída, o preenchimento de vagas internas e a participação em capacitações. Esses indicadores precisam ser desagregados por setor, função, turno e tempo de casa sempre que o tamanho dos grupos permitir preservar a confidencialidade. A análise quantitativa pode ser complementada por entrevistas de saída, conversas de acompanhamento e pesquisas de clima. O objetivo é converter informações em decisões verificáveis, em vez de atribuir a escassez genericamente à falta de compromisso das novas gerações ou à indisposição individual para o trabalho.

Essas propostas precisam considerar que as responsabilidades são compartilhadas. Organizações têm influência direta sobre a qualidade das vagas, as relações de liderança, a formação interna e a comunicação do recrutamento; instituições educacionais e políticas públicas podem contribuir para ampliar a oferta e a pertinência da qualificação; e trabalhadores fazem escolhas dentro de suas condições de vida e alternativas disponíveis. A retenção sustentável exige reconhecer essa interação e evitar estratégias que tratem a permanência como obrigação moral do empregado, sem considerar os fatores objetivos que tornam um vínculo de trabalho atraente ou inviável.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a relação entre o apagão da mão de obra, a motivação, o engajamento e a retenção de trabalhadores, com atenção ao contexto industrial brasileiro. A revisão narrativa aponta que a escassez de profissionais não pode ser explicada exclusivamente pela quantidade de pessoas disponíveis ou por lacunas de qualificação. Trata-se de um fenômeno que também envolve o alinhamento entre

competências e tarefas, as condições concretas das vagas, as expectativas formadas durante o recrutamento e a experiência cotidiana após a contratação.

A discussão teórica permite compreender motivação e engajamento como processos influenciados por fatores individuais e organizacionais. Autonomia, competência, vínculo, segurança psicológica, apoio da liderança e recursos para realizar o trabalho podem favorecer o envolvimento profissional, enquanto demandas excessivas e suporte insuficiente podem dificultá-lo. A evidência empírica brasileira examinada também aponta associação entre as práticas de recursos humanos, a relação entre líder e liderado, o engajamento e a intenção de rotatividade (Oliveira; Rocha, 2017). Essa relação deve ser interpretada com cautela e não elimina o papel da remuneração, das oportunidades externas ou das circunstâncias pessoais nas decisões de permanência.

Em termos práticos, a gestão de pessoas pode contribuir para enfrentar dificuldades de contratação e retenção por meio de comunicação transparente sobre as vagas, processos de integração consistentes, formação continuada, reconhecimento, desenvolvimento das lideranças e monitoramento dos motivos de desligamento. Essas iniciativas devem estar conectadas a condições de trabalho adequadas e ser avaliadas a partir de indicadores e escuta sistemática dos colaboradores. Não existe uma solução única para todos os setores; as medidas precisam responder às causas identificadas em cada organização.

Como limitação, este estudo constitui uma revisão narrativa exploratória, sem protocolo sistemático de busca ou avaliação formal da qualidade metodológica de todo o conjunto de publicações. Por isso, a síntese não pretende esgotar a produção científica nem estabelecer causalidade entre motivação, engajamento e permanência. Pesquisas futuras podem aprofundar o tema por meio de estudos empíricos em empresas industriais de diferentes portes e regiões, combinando indicadores de rotatividade com entrevistas e questionários sobre expectativas, condições de trabalho, integração, liderança e oportunidades de desenvolvimento. Esse caminho pode ajudar a distinguir problemas de escassez de competências de situações em que a dificuldade central está na capacidade de atrair e manter pessoas nas condições efetivamente oferecidas.

REFERÊNCIAS

ALLEN, David G.; BRYANT, Phillip C.; VARDAMAN, James M. Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. Academy of Management Perspectives, v. 24, n. 2, p. 48–64, 2010. DOI: https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775.

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The job demands-resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007. DOI: https://doi.org/10.1108/02683940710733115.

GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W.; GAERTNER, Stefan. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of Management, v. 26, n. 3, p. 463–488, 2000. DOI: https://doi.org/10.1177/014920630002600305.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. The motivation to work. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HOM, Peter W.; LEE, Thomas W.; SHAW, Jason D.; HAUSKNECHT, John P. One hundred years of employee turnover theory and research. Journal of Applied Psychology, v. 102, n. 3, p. 530–545, 2017. DOI: https://doi.org/10.1037/apl0000103.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990. DOI: https://doi.org/10.5465/256287.

LAZZARESCHI, Noêmia. O apagão de mão de obra no Brasil. Ponto-e-Vírgula, São Paulo, n. 7, p. 192–199, 2010. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/pontoevirgula/article/view/14006. Acesso em: 12 out. 2026.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. Psychological Review, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943. DOI: https://doi.org/10.1037/h0054346.

MOURA, Felipe. Entenda a crise de mão de obra qualificada na indústria em meio a recorde de empregos no país. Agência de Notícias da Indústria, 9 fev. 2026. Disponível em: https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/entenda-a-crise-de-mao-de-obra-qualificada-naindustria-em-meio-a-um-recorde-de-empregos-no-pais/. Acesso em: 12 out. 2026.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 19, n. 65, p. 415–431, 2017. DOI: https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. Acta Paulista de Enfermagem, v. 20, n. 2, p. v–vi, 2007. DOI: https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, v. 55, n. 1, p. 68–78, 2000. DOI: https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68.

SAKS, Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, v. 21, n. 7, p. 600–619, 2006. DOI: https://doi.org/10.1108/02683940610690169.

SCHAUFELI, Wilmar B.; SALANOVA, Marisa; GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; BAKKER, Arnold B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, v. 3, p. 71–92, 2002. DOI: https://doi.org/10.1023/A:1015630930326.