

GESTÃO DE TALENTOS E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DE CAMPOS BELOS - GO

Ana Cláudia Cardoso de Moraes¹
Daiane Conceição da Cunha²
Josiane Silva Pereira³
Luciene de Sousa Conceição de Moura Pinto⁴

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral analisar as práticas de gestão de talentos adotadas por empresas de pequeno porte em Campos Belos – GO, identificando os principais fatores que influenciam a retenção de profissionais qualificados. Perante esse cenário marcado por uma competitividade crescente e valorização do capital humano, a pesquisa buscou compreender como essas organizações lidam com a atração, desenvolvimento e permanência de colaboradores. Tratou-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, caracterizada como pesquisa de opinião pública, realizada com gestores de cinco empresas do setor comercial local. A coleta dos dados ocorreu por meio de um questionário estruturado, aplicado via Google Forms. Os resultados demonstraram que as empresas valorizaram principalmente aspectos comportamentais, como comprometimento e disposição para aprender, além de utilizarem estratégias como incentivos financeiros, flexibilidade e diálogo para motivação. No entanto, ressaltam-se desafios como a limitação de recursos financeiros e a escassez de mão de obra qualificada na região. Conclui-se que a retenção de talentos esteve diretamente relacionada a fatores como oportunidade de crescimento, reconhecimento profissional, ambiente organizacional e qualidade das relações interpessoais, sendo fundamental que as empresas adotem práticas mais estruturadas de gestão de pessoas para fortalecer a retenção de profissionais qualificados e melhorar a gestão de talentos nas organizações.

Palavras-chaves: Gestão de talentos. Retenção de profissionais. Pequenas empresas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the talent management practices adopted by small businesses in Campos Belos, Goiás, identifying the main factors influencing the retention of qualified professionals. Given this scenario marked by increasing competitiveness and the valuation of human capital, the research sought to understand how these organizations deal with the attraction, development, and retention of employees. It was a qualitative and quantitative study, characterized as a public opinion survey, conducted with managers from five companies in the local commercial sector. Data collection was carried out using a structured questionnaire administered via Google Forms. The results showed that the companies primarily valued behavioral aspects, such as commitment and willingness to learn, in addition to using strategies such as financial incentives, flexibility, and dialogue for motivation. However, challenges such as limited financial resources and a shortage of qualified labor in the region were highlighted. It is concluded that talent retention was directly related to factors such as growth opportunities, professional recognition, organizational environment, and the quality of interpersonal relationships. It is therefore essential that companies adopt more structured human resource

management practices to strengthen the retention of qualified professionals and improve talent management within organizations.

Keywords: Talent management. Employee retention. Small businesses.

¹Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano Campus Campos Belos. E-mail: ana.cardoso@estudante.ifgoiano.edu.br

²Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano Campus Campos Belos. E-mail: daiane.cunha@estudante.ifgoiano.edu.br

³Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano Campus Campos Belos. E-mail: josiane.pereira@estudante.ifgoiano.edu.br

⁴Orientadora | Professora EBTT IF Goiano Campus Campos Belos E-mail: luciene.sousa@ifgoiano.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional moderno vem passando por constantes transformações, impulsionadas pelo avanço tecnológico, pelo aumento da competitividade e pela crescente valorização do capital humano como diferencial estratégico. Nesse cenário, a gestão de talentos assume papel central nas organizações, pois está diretamente relacionada à capacidade de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados, essenciais para sustentar o desempenho e a vantagem competitiva. Conforme destaca Chiavenato (2020), as pessoas representam o principal ativo das organizações, sendo responsáveis por impulsionar resultados e contribuir para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse contexto, nas empresas de pequeno porte, esse desafio torna-se ainda mais complexo. Com estruturas organizacionais reduzidas, recursos financeiros limitados e maior concentração de responsabilidades na figura do gestor, cada colaborador exerce influência significativa nos resultados do negócio. Assim, a retenção de profissionais qualificados não se restringe apenas à redução da rotatividade, mas contribui também para o desempenho organizacional, a competitividade e a estabilidade empresarial (Santos; Oliveira; Silveira, 2022).

Segundo Chiavenato (2015), lidar com pessoas pode representar um grande desafio para as organizações, especialmente quando não há preparo suficiente para aproveitar todo o potencial dos colaboradores. O autor destaca que oferecer um ambiente que favoreça o desenvolvimento, a integração, o reconhecimento e a continuidade é essencial para que os profissionais se tornem o ativo mais importante da empresa. Ainda de acordo com o autor, “a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na

competitividade organizacional” (Chiavenato, 2015, p. 2).

Além disso, essa realidade torna-se ainda mais evidente em municípios do interior, como Campos Belos – GO, cuja estrutura econômica é fortemente sustentada por micro e pequenos empreendimentos. Dados da Receita Federal do Brasil, organizados pelo Observatório Sebrae, apontam que 55,1% dos estabelecimentos do município são Microempreendedores Individuais (MEI), 35,5% são Microempresas (ME) e 2,44% são Empresas de Pequeno Porte (EPP), evidenciando a predominância de negócios de pequeno porte na dinâmica econômica local. Nesse contexto, o setor de comércio destaca-se como uma das principais atividades econômicas do município, seguido pelo setor de serviços, concentrando grande parte das empresas e dos empregos gerados na cidade.

Diante dessa estrutura produtiva, o mercado de trabalho tende a ser mais restrito e as oportunidades de desenvolvimento profissional podem ser limitadas. Além disso, de acordo com dados divulgados pela Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG, 2024), o estado enfrenta uma significativa carência de mão de obra qualificada, sendo necessário qualificar cerca de 487 mil trabalhadores em ocupações industriais até o ano de 2027. Esse cenário intensifica os desafios enfrentados pelas pequenas empresas na atração e retenção de profissionais qualificados.

Nesse contexto, estratégias relacionadas à motivação contínua, oportunidades de desenvolvimento profissional, comunicação eficaz e reconhecimento no ambiente de trabalho tornam-se fatores relevantes para a permanência dos colaboradores nas organizações. Conforme destaca Gil (2007, p. 17), “a gestão de pessoas tem a função de levar as pessoas a cooperarem no alcance dos objetivos tanto da organização quanto individuais”, reforçando a importância de práticas que promovam alinhamento entre os interesses organizacionais e as expectativas dos profissionais.

Assim, compreender como as empresas de pequeno porte lidam com a gestão de talentos e quais estratégias utilizam para manter profissionais qualificados torna-se uma questão relevante tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático. Como afirmam Dutra, Dutra e Dutra (2017), historicamente as pessoas foram tratadas pelas organizações como recursos a serem administrados, porém, nas abordagens contemporâneas de gestão, passam a ser reconhecidas como elementos estratégicos para o desenvolvimento organizacional.

Considerando esse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: de que maneira as empresas de pequeno porte em Campos Belos – GO adotam práticas de gestão de talentos

voltadas à atração e retenção de profissionais qualificados?

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar as práticas de gestão de talentos adotadas por empresas de pequeno porte em Campos Belos - GO, identificando os principais fatores que influenciam a retenção de profissionais qualificados. Para alcançar esse propósito, foram definidos como objetivos específicos: mapear as práticas de gestão de talentos adotadas pelas empresas; investigar os fatores que influenciam a permanência e a rotatividade de profissionais qualificados; e examinar a percepção dos gestores quanto à efetividade dessas práticas na retenção de talentos.

Assim, a realização deste estudo busca contribuir para uma melhor compreensão da gestão de talentos no contexto de pequenas empresas do interior, oferecendo reflexões que possam auxiliar gestores na adoção de práticas mais eficazes de gestão de pessoas, além de contribuir para o fortalecimento do desenvolvimento organizacional e econômico do município de Campos Belos – GO.

Nesse sentido, a presente pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa e quantitativa, voltada à análise da realidade organizacional das empresas de pequeno porte de Campos Belos – GO, considerando os desafios relacionados à gestão de pessoas e à retenção de profissionais qualificados.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa foi realizada com empresas de pequeno porte, localizadas no município de Campos Belos – GO, pertencentes principalmente ao setor do comércio, que se destaca como uma das principais atividades econômicas da região. A seleção das empresas participantes ocorreu de forma intencional, considerando a disponibilidade e o aceite voluntário das organizações em participar do estudo. Para a realização da pesquisa, foram selecionadas cinco empresas do setor comercial do município, sendo uma atuante no comércio varejista de combustíveis para veículos automotores, outra pertencente ao comércio varejista de calçados, outra atuante no ramo de panificação, outra no comércio de produtos agropecuários e outra no comércio de materiais elétricos, hidráulicos e de construção em geral, todas localizadas em Campos Belos – GO.

A coleta de dados utilizou-se da pesquisa de opinião pública, realizada por meio de um questionário estruturado, elaborado com 17 perguntas objetivas e aplicado aos gestores ou proprietários das empresas participantes. O instrumento de pesquisa foi disponibilizado por meio da plataforma Google Forms, permitindo que os participantes respondessem de forma

prática e acessível. O questionário teve como finalidade compreender as práticas adotadas pelas empresas em relação à gestão de talentos, bem como identificar fatores que influenciam a permanência de profissionais qualificados nas organizações.

As perguntas do questionário buscaram levantar informações relacionadas às estratégias de retenção de colaboradores, às formas de reconhecimento profissional, às oportunidades de desenvolvimento oferecidas aos funcionários e à percepção dos gestores sobre a importância da gestão de talentos dentro das pequenas empresas.

Após a coleta das respostas, os dados obtidos foram organizados e analisados de forma qualitativa e quantitativa. A abordagem quantitativa permitiu a apresentação dos resultados por meio de gráficos e percentuais, enquanto a qualitativa possibilitou a interpretação das percepções e opiniões dos participantes. Além disso, utilizou-se a técnica de análise descritiva para organizar, resumir e interpretar os dados coletados, possibilitando a identificação de padrões e tendências. Dessa forma, foi possível interpretar as informações coletadas e identificar padrões, percepções e significados presentes nas respostas dos participantes. Essa análise permitiu compreender como as empresas investigadas lidam com a gestão de talentos e quais fatores são considerados relevantes para a retenção de profissionais qualificados no contexto das pequenas organizações.

Por fim, no que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa segue as orientações estabelecidas pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Dessa forma, o presente estudo não necessita de submissão ao sistema CEP/CONEP, uma vez que se trata de uma pesquisa de opinião envolvendo micro e pequenas empresas do setor comercial, sem identificação dos participantes e sem riscos à integridade ou à imagem das pessoas envolvidas.

Assim, a realização deste estudo busca contribuir para uma melhor compreensão da gestão de talentos no contexto de pequenas empresas do interior, oferecendo reflexões que possam auxiliar gestores na adoção de práticas mais eficazes de gestão de pessoas, além de contribuir para o fortalecimento do desenvolvimento organizacional e econômico do município de Campos Belos – GO.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo está estruturada em cinco eixos principais: gestão

de pessoas nas organizações; gestão de talentos em pequenas empresas; retenção de profissionais qualificados: fatores influentes; empresas de pequeno porte: principais características; e o contexto regional de Campos Belos, Goiás. Para a construção deste referencial, foram utilizados autores clássicos e contemporâneos da área, como Chiavenato (2015), Gil (2007), Santos, Oliveira e Silveira (2022), Jesus e Souza (2020) e Estruzani, Galdiano e Pacheco (2024), além de dados institucionais, como os do SEBRAE, garantindo embasamento teórico consistente e alinhado ao tema proposto.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas é uma área fundamental dentro de todas as organizações, pois fala diretamente sobre o recurso mais valioso de qualquer empresa: as pessoas. Mais que administrar tarefas, ela envolve compreender comportamentos, desenvolver competências e gerar condições para que os colaboradores se sintam engajados e motivados com os objetivos organizacionais. Conforme Chiavenato (2014, p. 11), “às pessoas constituem o principal ativo das organizações”, pois delas dependem os resultados e o sucesso empresarial. Isso reforça a importância da gestão de pessoas que não é sobre contratar ou dispensar pessoas, mas também sobre cuidar, orientar e valorizar o talento que faz a empresa acontecer.

Nas empresas de pequeno porte, essa dificuldade apresenta proporções ainda maiores, visto que muitas vezes o gestor acumula diversas funções e não tem um setor formal de recursos humanos, ainda que seja essencial que haja uma atenção contínua ao desenvolvimento humano e a formação de um bom ambiente de trabalho. Cruz (2023, p.14) descreve que “a gestão de pessoas tem a responsabilidade em recrutar novos colaboradores para a empresa em conjunto com os recursos humanos, que é o capital humano da empresa”. Em outras palavras, o papel do gestor é certificar que as pessoas estejam em suas funções adequadas, levando em conta não apenas experiência técnica como também a capacidade de adaptação e perfil comportamental.

Além do processo de contratação, a gestão de pessoas engloba ações contínuas que buscam o progresso dos colaboradores e o fortalecimento da cultura organizacional. Segundo Bernardo (2024, p.1) “as organizações são dotadas de recursos materiais e financeiros, mas basicamente constituídas de pessoas que lhes proporcionam conhecimentos, habilidades e competências”. Essa percepção ressalta a relevância de ver o colaborador como parte estratégica da empresa. Quando os colaboradores são valorizados, passam a agir com mais responsabilidade e comprometimento, conseguindo resultados que vão além do exigido.

Por outro ângulo, é fundamental a forma que o líder se conecta com sua equipe. A

gestão de pessoas moderna compreende que liderar não é apenas ordenar, mas também inspirar, orientar e identificar os esforços coletivos. Cruz (2023) nota que é de extrema importância que o responsável pela gestão saiba identificar profissionais adequados no mercado de trabalho e principalmente que saiba liderá-los corretamente. A liderança eficaz entende as necessidades dos colaboradores e estimula o desenvolvimento profissional e pessoal de cada. Essa forma de gestão é importante em pequenas empresas, em que o contato entre gestor e colaborador é constante, transparente e direto.

Desse modo, o papel do clima organizacional é definitivo, pois um ambiente harmônico, baseado no respeito e na valorização de pessoas, auxilia o bem-estar e o desempenho coletivo. Bernardo (2024, p.9) destaca que “o clima organizacional é um fator primordial para a satisfação dos colaboradores”, revelando que o equilíbrio emocional dentro das organizações é tão importante quanto os resultados financeiros. Em empresas pequenas, cuja a equipe é pequena, conflitos ou a falta de motivação podem afetar bastante o funcionamento do negócio. Por isso, é muito importante investir em relações humanas boas e saudáveis.

Contudo, a gestão de pessoas vai além de um simples conjunto de práticas, configurando-se como um elemento orientador das ações organizacionais. Nesse sentido, Cruz (2023, p. 25) destaca a relevância desse campo ao afirmar:

A gestão de pessoas é de fundamental importância para uma empresa ser bem-sucedida, nela se encontram os meios e técnicas para se administrar corretamente uma empresa, ajudando a torná-la mais produtiva e eficiente.

Dessa forma, compreende-se que investir nas pessoas é, essencialmente, investir no futuro da organização. Em um cenário competitivo como o atual, as organizações reconhecem que o capital humano possui maior capacidade de adaptação, inovação e construção de vínculos duradouros no ambiente de trabalho.

Em suma, a gestão de pessoas nas organizações, especialmente nas pequenas empresas de Campos Belos – GO, deve ser compreendida como um processo baseado na valorização, no diálogo e no conhecimento mútuo, uma vez que são as pessoas responsáveis por criar, manter e transformar as organizações

2.2 GESTÃO DE TALENTOS EM PEQUENAS EMPRESAS

A gestão de talentos é um processo que vai além da admissão de profissionais. Ela engloba a competência das organizações de identificar, desenvolver e reter pessoas que possam agregar para o crescimento da empresa de forma contínua. Nas pequenas empresas, essa dificuldade se torna ainda mais complexa, visto que a estrutura é reduzida e há uma maior dependência do desempenho de cada colaborador. Segundo Rana (2021, p.5) as organizações têm dado cada vez mais importância ao capital humano, focando no desenvolvimento interno dos colaboradores e na valorização de carreiras técnicas. Essa asserção mostra que o desenvolvimento de talentos passou a ser uma prioridade em todos os tipos de organização, não só em grandes instituições. Isso requer que as organizações atribuam capacitação e que disponibilizem oportunidade de crescimento.

Nas empresas de pequeno porte, esse contexto torna-se ainda mais evidente, uma vez que cada colaborador desempenha um papel fundamental no funcionamento da organização. A saída de um funcionário pode gerar impactos imediatos, afetando tanto a eficiência dos processos quanto a relação com os clientes. Nesse sentido, Costa e Casite (2025, p. 82) ressaltam:

As empresas que conseguem reter seus talentos não só economizam com custos de recrutamento e treinamento, mas também fortalecem sua cultura organizacional e garantem a continuidade do conhecimento estratégico dentro da organização.

Dessa forma, entende-se que a retenção de talentos vai além da redução de custos, configurando-se como uma estratégia essencial para a manutenção do conhecimento organizacional e para o fortalecimento da imagem da empresa.

Embora muitas empresas de pequeno porte sofrem essa dificuldade de instalar práticas eficazes de gestão de talentos, quando não há um acompanhamento adequado nem processos definidos para crescimento e valorização, o funcionário acaba se sentindo desorientado e sem perspectiva dentro da empresa. Isso diminui a conexão com a empresa e eleva a probabilidade de saída, uma vez que o funcionário não vê chances de desenvolvimento ou valorização no local de trabalho.

Outro desafio importante na gestão de talentos em pequenas empresas diz respeito ao equilíbrio entre recursos financeiros e a satisfação dos colaboradores. Sousa (2021) destaca que conciliar limitações orçamentárias com a necessidade de manter profissionais qualificados e motivados constitui uma das maiores dificuldades enfrentadas por negócios de menor porte. Essa realidade também se aplica às empresas de Campos Belos – GO, onde gestores precisam

ser criativos para promover engajamento mesmo sem oferecer incentivos salariais expressivos. Nesse contexto, práticas como diálogo transparente, fortalecimento da confiança e reconhecimento constante tornam-se estratégias centrais para a retenção de talentos, alinhando-se às evidências de Silva et al. (2023) sobre o papel do reconhecimento no engajamento dos colaboradores.

Além disso, a literatura recente reforça que a gestão de talentos deve ser compreendida como um processo estratégico que conecta as pessoas aos propósitos organizacionais. Costa e Casite (2025) sustentam que estratégias eficazes de gestão de recursos humanos envolvem mais do que remuneração; incluem oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e um ambiente de trabalho positivo que favoreça a permanência dos profissionais. Essa perspectiva é reforçada por Estruzani, Galdiano e Pacheco (2024), ao destacarem que ações de capacitação, mesmo em pequena escala, contribuem para fortalecer o vínculo entre colaborador e empresa, tornando-se um diferencial relevante para pequenos negócios.

2.3 RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS: FATORES INFLUENTES

Reter profissionais qualificados é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, especialmente pelas empresas de pequeno porte, que precisam equilibrar recursos limitados e manter equipes engajadas e produtivas. A capacidade de conservar talentos dentro da empresa tornou-se um diferencial competitivo, pois garante continuidade nas operações, estabilidade no desempenho e fortalecimento da cultura organizacional. Segundo Silva et al. (2023, p.5), “as empresas estão empenhadas em praticar ações de retenção de talentos, a fim de capacitar excelentes profissionais e proporcionar crescimento e competitividade”. Assim, a retenção de talentos deixou de ser uma prática meramente administrativa e passou a compor a estratégia de negócios, impactando diretamente os resultados organizacionais.

De acordo com Estruzani, Galdiano e Pacheco (2024, p.2), o capital humano representa um ativo estratégico para as organizações, uma vez que o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos colaboradores são fatores determinantes para a sustentabilidade e a vantagem competitiva. Para os autores, as empresas que investem em programas de treinamento e desenvolvimento conseguem reter talentos e reduzir a rotatividade, pois criam um ambiente de aprendizado contínuo e de valorização profissional. Assim, o desenvolvimento das pessoas se apresenta não apenas como um benefício individual, mas como uma estratégia coletiva de

fortalecimento institucional.

A valorização do colaborador é um dos fatores mais relevantes na retenção de profissionais. Quando o trabalhador percebe que seu esforço é reconhecido, tende a desenvolver maior comprometimento e satisfação. Silva et al. (2023, p.9) afirmam que “a valorização do funcionário é um investimento e não uma ação sem retorno”, pois o engajamento gera aumento na produtividade e redução da rotatividade. Essa valorização pode se manifestar de diferentes formas: reconhecimento simbólico, autonomia na execução das tarefas, feedbacks construtivos e oportunidades de crescimento. Em pequenas empresas, o contato direto entre gestores e colaboradores permite que esse reconhecimento seja mais pessoal e imediato, reforçando o vínculo emocional com a organização.

Além da valorização, a oferta de oportunidades de crescimento profissional é outro fator determinante na decisão dos talentos de permanecerem na empresa. De acordo com Dutra (2016), o desenvolvimento contínuo dos colaboradores é uma das estratégias mais eficazes de retenção, pois demonstra que a empresa se preocupa com o progresso de sua equipe. Nesse mesmo sentido, Estruzani, Galdiano e Pacheco (2024, p.3) destacam que o treinamento e o desenvolvimento proporcionam aos colaboradores aprendizado de novas habilidades, autoconhecimento e fortalecimento contínuo de seus talentos, elementos essenciais para promover o engajamento e reduzir o turno.

O ambiente organizacional também exerce papel crucial na retenção. Um clima de respeito, colaboração e confiança favorece o senso de pertencimento e a motivação. Silva et al. (2023, p.14) apontam que “as ações de retenção de talentos têm diminuído os altos índices de rotatividade e, com isso, os prejuízos empresariais”, o que demonstra que ambientes saudáveis e participativos fortalecem o compromisso dos profissionais. Para as pequenas empresas, um bom clima organizacional pode substituir incentivos financeiros de grande escala, funcionando como um diferencial competitivo para manter talentos qualificados.

Por outro lado, fatores externos também influenciam na retenção, especialmente em contextos locais. Segundo Jesus e Souza (2020), aspectos como qualidade de vida, ambiente de inovação e oportunidades educacionais contribuem para a permanência de profissionais altamente qualificados em determinadas regiões. Esses elementos reforçam que a retenção não depende apenas das práticas internas das organizações, mas também do contexto social e econômico no qual estão inseridas.

Dessa forma, a retenção de profissionais qualificados deve ser compreendida como um processo multifatorial e contínuo, que envolve o equilíbrio entre valorização, desenvolvimento e ambiente saudável. Em empresas de pequeno porte de Campos Belos – GO, a adoção de

práticas simples, mas consistentes, como reconhecimento, capacitação e comunicação transparente, pode gerar resultados expressivos na motivação e na fidelização dos colaboradores. Quando o profissional se sente valorizado, percebe oportunidades de crescimento e reconhece um ambiente de respeito, ele tende a permanecer na organização e contribuir com maior dedicação, criatividade e comprometimento, elementos fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade empresarial.

2.4 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

As empresas de pequeno porte (EPP) são fundamentais para a economia brasileira, tanto pela geração de empregos quanto pelo movimento que promovem nas comunidades locais. No entanto, elas têm características específicas que impactam diretamente sua gestão, especialmente na hora de administrar pessoas, manter a competitividade e reter talentos.

De acordo com a Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016, proporcionou importantes avanços com destino que micro e pequenas empresas tenham um tratamento especial e mais simples. Isso ajuda a diminuir a burocracia e torna mais fácil para elas atuarem no mercado. De acordo com Jesus e Souza (2020), essas organizações ainda têm muitas dificuldades internacionais importantes, como mínimos recursos financeiros, com poucas estruturas e processos de gestão incompletos. Isso acaba deixando-as com mais facilidade de mudanças no mercado.

Outro ponto importante é o desafio de atrair e manter talentos na equipe. Com base em Silva et al. (2023), as pequenas empresas enfrentam uma competição direta com empresas maiores, que oferecem ofertas mais atraentes e pacotes de benefícios mais completos. Com o avanço tecnológico e a dificuldade para encontrar profissionais especializados, manter os funcionários se torna uma estratégia ainda mais essencial para o sucesso da empresa.

Entretanto, mesmo diante das limitações, pesquisas recentes mostram que o EPP possui vantagens importantes. Estruzani, Galdiano e Pacheco (2024) enfatizam que oferecer treinamento interno, acessível e descomplicado pode aumentar o engajamento e consolidar o relacionamento entre os funcionários e a organização, mesmo sem recursos financeiros substanciais.

Além disso, como argumentam Silva, Queiroz e Macedo (2025), os relacionamentos próximos típicos de pequenas empresas fomentam um ambiente de confiança, incentivam a comunicação aberta e promovem o comprometimento da equipe. Esses pontos também são apresentados pelo SEBRAE, que indicam que empresas menores frequentemente apresentam

maior flexibilidade operacional e relações mais horizontais, melhorando a comunicação, agilizando a tomada de decisões e fomentando um ambiente de trabalho mais colaborativo. Portanto, apesar de enfrentarem limitações financeiras e estruturais, muitas pequenas e microempresas desenvolvem estratégias de gestão de pessoas focadas em reconhecimento, envolvimento e desenvolvimento contínuo.

2.5 CONTEXTO REGIONAL DE CAMPOS BELOS – GO

O contexto regional de Campos Belos aponta uma economia marcada pela predominância de micro e pequenos negócios, que compõem a base produtiva do município e asseguram uma parte significativa das atividades econômicas e sociais. De acordo com a Receita Federal do Brasil, dados coletados pelo Observatório Sebrae revelam que 55,1% dos estabelecimentos da cidade são Microempreendedores Individuais (MEI), 35,5% são Microempresas (ME) e 2,44% são Empresas de Pequeno Porte (EPP). Essas porcentagens mostram que Campos Belos tem uma dinâmica econômica bastante sustentada pelos empreendimentos de pequeno porte. Normalmente, são famílias pequenas, com uma estrutura simples e uma forte ligação com a comunidade.

O Observatório Sebrae realça que o setor de comércio é o principal núcleo econômico do município, seguido pelo setor de serviços. Estes segmentos centralizam maior parte das empresas e dos empregos gerados, apresentando que a economia local é instigada por atividades de varejo, alimentação, prestação de serviços cotidianos, hospedagens e pequenos empreendimentos familiares. O perfil mostrado pelo portal destaca que o comércio contém a maior parte dos empreendimentos acompanhados, ficando os serviços em segundo lugar, mostrando uma forte dependência do consumo e da movimentação financeira criada pela própria população.

Outro ponto importante é a diversidade comercial da cidade, pois Campos Belos tem uma ampla variedade de estabelecimentos de mercados, lojas com prestação de serviços e empreendedores autônomos. Essa distribuição econômica auxilia na manutenção interna de renda e permite que as empresas se ajustem rapidamente às demandas da região, já que a maior parte delas são pequenas, familiares e flexíveis. A existência de negócios variados revela uma economia que não depende apenas de um setor, mas da soma de atividades complementares.

Diante dessa perspectiva, os dados do observatório Sebrae destacam que a economia de Campos Belos – GO é sustentada sobretudo pelo comércio, que soma 39,6% dos empregos do município. Essa predominância revela que o fluxo econômico local depende diretamente

desse setor, construído principalmente por micro e pequenos empreendimentos.

Como grande parte de fontes de renda e oportunidades de emprego vem dessas atividades, a habilidade das empresas de atrair e manter profissionais qualificados é fundamental não só para que elas sobrevivam, mas também para o crescimento econômico do município como um todo.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa e quantitativa, a qual, segundo Minayo (2001), trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um nível mais profundo das relações e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar as práticas de gestão de talentos adotadas por empresas de pequeno porte em Campos Belos – GO, identificando os principais fatores que influenciam a retenção de profissionais qualificados. Trata-se de um estudo voltado à compreensão da realidade organizacional local, considerando as características e os desafios enfrentados pelas pequenas empresas do município.

Para a realização da pesquisa, foram selecionadas cinco empresas do setor comercial localizadas no município de Campos Belos – GO. A escolha das organizações ocorreu de forma intencional, considerando a disponibilidade e o aceite voluntário em participar do estudo. As empresas pertencem a diferentes segmentos do comércio, sendo uma atuante no comércio varejista de combustíveis para veículos automotores, outra pertencente ao comércio varejista de calçados, outra atuante no ramo de panificação, outra no comércio de produtos agropecuários e outra no comércio de materiais elétricos, hidráulicos e de construção em geral.

Ademais, para apoio metodológico e organização textual, utilizou-se a ferramenta ChatGPT (OpenAI), empregada na estruturação inicial do problema de pesquisa, elaboração preliminar de questões e auxílio na interpretação inicial dos resultados, sendo todo o conteúdo revisado criticamente pelas pesquisadoras e pela orientadora. Vale ressaltar que todo conteúdo produzido com auxílio da IA foi rigorosamente verificado e modificado conforme necessário sendo de inteira responsabilidade das discentes, que não utilizou a ferramenta para substituir o raciocínio crítico ou a análise bibliográfica.

Como método de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa de opinião pública, a qual, segundo Traquina (2005), pode ser entendida como o conjunto de opiniões, percepções e

juízos compartilhados por grupos ou pela coletividade sobre temas de interesse social, econômico, político ou cultural, sendo formada a partir de vivências, experiências diretas, interações sociais e também pela mediação de instituições. A coleta de dados, conforme Gil (2008), consiste na obtenção de informações por meio de técnicas específicas, como questionários, entrevistas e observação. Nesse contexto, a pesquisa foi realizada por meio de questionário estruturado, composto por dezessete perguntas objetivas e disponibilizado na plataforma Google Forms. O instrumento foi encaminhado aos participantes de forma digital, permitindo o preenchimento de maneira prática e acessível.

O público-alvo da pesquisa foi composto por gestores ou proprietários das empresas participantes, responsáveis pela administração e pela gestão das atividades organizacionais. As perguntas do questionário buscaram levantar informações relacionadas às estratégias de retenção de colaboradores, às formas de reconhecimento profissional, às oportunidades de desenvolvimento oferecidas aos funcionários e à percepção dos gestores sobre a importância da gestão de talentos nas pequenas empresas.

Após a coleta das respostas, os dados obtidos foram organizados e analisados de forma qualitativa e quantitativa, utilizando a técnica de análise de gráficos, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2003), consiste na organização e interpretação dos dados de forma clara e sistemática. Assim, possibilitou a interpretação das informações coletadas e identificação dos padrões, percepções e significados presentes nas respostas dos participantes.

Entre as limitações da pesquisa, destacam-se o número reduzido de empresas participantes e a possível ausência de formalização de políticas de recursos humanos em organizações de pequeno porte, o que pode influenciar na profundidade das informações obtidas. Além disso, por se tratar de uma amostra restrita e não probabilística, os resultados não podem ser generalizados para a totalidade das empresas de pequeno porte, limitando-se ao contexto específico das organizações analisadas.

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa segue as orientações estabelecidas pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Dessa forma, o presente estudo caracteriza-se como pesquisa de opinião pública, envolvendo participantes não identificados, o que dispensa a necessidade de submissão ao sistema CEP/CONEP.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos oferecem subsídios importantes para reflexões organizacionais e gerenciais, especialmente no contexto das pequenas empresas, que muitas vezes não possuem políticas formalizadas de gestão de pessoas. A adoção de melhores práticas, aliada à valorização dos colaboradores e ao desenvolvimento de talentos, apresenta potencial para gerar impactos positivos, contribuindo para o fortalecimento das relações internas e para o crescimento econômico e organizacional do município, uma vez que “a gestão de pessoas refere-se às políticas e às práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas” Chiavenato (2014, p. 13). Nesse sentido, os resultados desta pesquisa, embora limitados à amostra analisada, permitem identificar tendências relevantes no contexto estudado.

De maneira geral, observou-se que as empresas participantes tendem a valorizar a contratação de profissionais com disposição para aprender e se desenvolver na organização, enquanto a experiência prévia foi menos priorizada. Esse resultado vai ao encontro do que afirma Dutra (2016), que destaca que, em contextos com restrições de mão de obra qualificada, o potencial de desenvolvimento pode ser mais valorizado do que a experiência já adquirida. Além disso, esses resultados estão em consonância com Santos, Oliveira e Silveira (2022), que destacam que a gestão de pessoas exerce papel fundamental no desenvolvimento das micro e pequenas empresas, contribuindo para a capacitação dos colaboradores, melhoria do desempenho organizacional e fortalecimento da competitividade. Contudo, ressalta-se que, devido ao número reduzido de empresas analisadas, não é possível generalizar esse comportamento para todas as organizações de pequeno porte.

No que se refere aos critérios considerados no processo seletivo, identificou-se a predominância de aspectos comportamentais, como responsabilidade, pontualidade e capacidade de trabalho em equipe. Esses achados corroboram estudos que apontam a crescente valorização das competências comportamentais no ambiente organizacional, especialmente em pequenas empresas, onde a convivência e a colaboração são essenciais para o funcionamento das atividades Chiavenato (2014).

Quanto às estratégias de atração de profissionais, as empresas relataram a utilização de práticas como indicações, divulgação em redes sociais e oferta de boas condições de trabalho. No presente estudo, entende-se por boas condições de trabalho aspectos como ambiente

organizacional adequado, relações interpessoais positivas, respeito ao colaborador, jornada compatível e, quando possível, benefícios e incentivos oferecidos pela empresa. Essas práticas refletem a adoção de métodos mais informais e acessíveis, o que é característico de organizações de pequeno porte.

No que diz respeito à retenção de profissionais, os resultados indicam que fatores como oportunidade de crescimento e reconhecimento profissional exercem influência significativa na permanência dos colaboradores. Esse achado está alinhado com estudos que destacam a importância da valorização e do desenvolvimento profissional como elementos centrais na retenção de talentos Costa e Casite (2025). Por outro lado, limitações financeiras e a busca por novas oportunidades foram apontadas como fatores que contribuem para a saída de profissionais, evidenciando desafios comuns enfrentados por pequenas empresas.

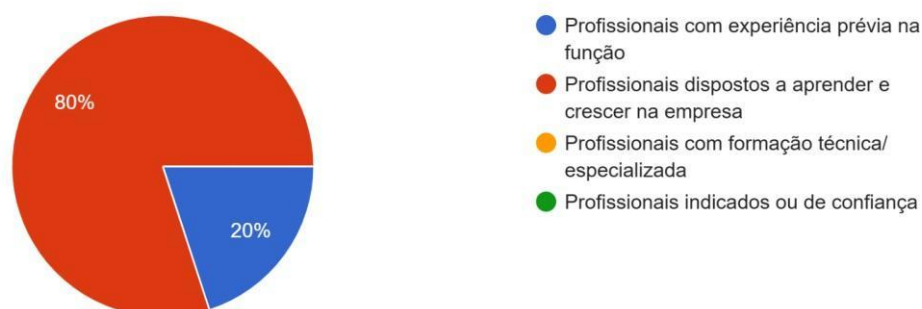
Diante desse cenário, observa-se a necessidade de adoção de práticas mais estruturadas de gestão de pessoas, voltadas ao desenvolvimento contínuo, à valorização dos colaboradores e ao reconhecimento profissional. Mesmo com recursos limitados, ações como capacitação, comunicação eficaz, feedback e fortalecimento do clima organizacional podem contribuir para o aumento do comprometimento e da permanência dos profissionais.

Por fim, destaca-se que os resultados apresentados se referem a uma amostra composta por cinco empresas, o que limita a possibilidade de generalização. Dessa forma, os achados devem ser compreendidos como indicativos do contexto analisado, podendo servir de base para estudos futuros com amostras mais amplas.

A seguir, são discutidos os principais resultados da pesquisa, com base nas percepções expressas pelos respondentes.

Figura 1 - Perfil profissional buscado pela empresa na contratação de novos colaboradores
1. Como você descreveria o perfil profissional que sua empresa busca ao contratar novos colaboradores?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise dos resultados revela que 80% dos respondentes buscam profissionais dispostos a aprender e crescer dentro da empresa, enquanto 20% priorizam candidatos com experiência prévia na função. Esses dados indicam que os gestores das organizações pesquisadas valorizam, principalmente, o perfil comportamental e o potencial de desenvolvimento dos colaboradores, priorizando indivíduos que demonstram interesse em aprender, comprometimento e disposição para evoluir juntamente com a organização.

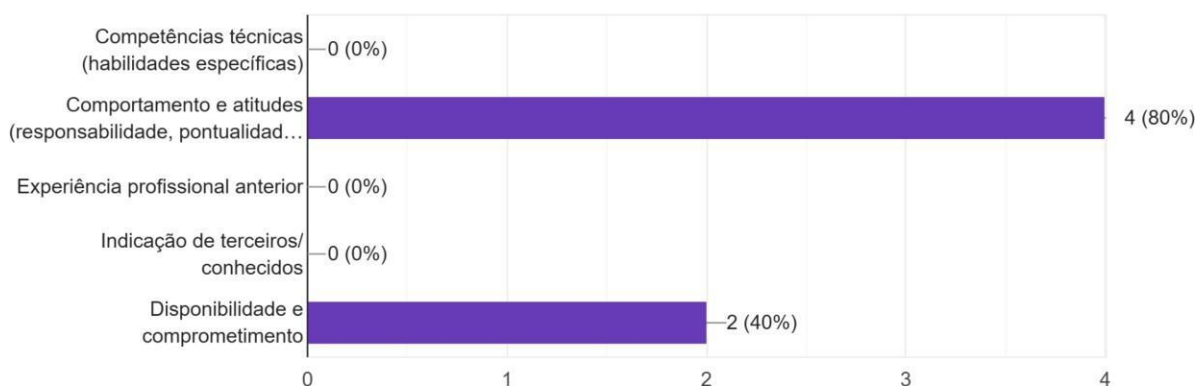
Nesse contexto, esse cenário pode ser explicado pelas características dessas empresas, que frequentemente enfrentam dificuldades para encontrar profissionais totalmente qualificados no mercado local, optando, assim, por contratar pessoas com potencial e investir em seu desenvolvimento interno. Essa estratégia permite maior adaptação dos colaboradores à cultura organizacional e às necessidades específicas da empresa.

Os dados indicam que essa prática pode contribuir significativamente para a retenção de talentos, uma vez que colaboradores que percebem oportunidades de aprendizado e crescimento tendem a desenvolver maior vínculo com a organização, aumentando o comprometimento e reduzindo a rotatividade. Dessa maneira, observa-se que, mais do que a experiência prévia, as empresas participantes valorizam atitudes e comportamentos que favorecem o desenvolvimento profissional e a permanência dos colaboradores, alinhando-se às práticas de gestão de talentos voltadas à formação e retenção de profissionais qualificados. Tal perspectiva está alinhada ao entendimento de que a gestão de pessoas deve identificar e selecionar profissionais adequados às necessidades da organização, contribuindo para seu desenvolvimento e desempenho organizacional. (Cruz, 2023).

Figura 2 - Critérios mais considerados durante o processo seletivo

2. Quais critérios são mais considerados durante o processo seletivo?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise dos dados evidencia que, no que se refere aos critérios mais considerados durante o processo seletivo, 80% dos entrevistados apontam o comportamento e as atitudes dos candidatos como responsabilidade, pontualidade e capacidade de trabalho em equipe como principal fator de decisão, enquanto 40% destacam a disponibilidade e o comprometimento como aspectos relevantes na escolha de novos colaboradores. Esses resultados indicam que as empresas de pequeno porte priorizam, sobretudo, características comportamentais em vez de competências técnicas.

Esse cenário indica uma valorização de profissionais que apresentem postura adequada e alinhamento com a cultura organizacional, o que pode ser explicado pelo contexto dessas empresas, onde o convívio diário, o trabalho em equipe e a confiança entre gestores e colaboradores exercem influência direta no desempenho das atividades. Nesse sentido, Santos, Oliveira e Silveira (2022) destacam que a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas depende não apenas das competências técnicas dos colaboradores, mas também de características comportamentais que favoreçam a integração e o desempenho organizacional.

A ênfase na disponibilidade e no comprometimento reforça a necessidade de contar com colaboradores engajados, responsáveis e dispostos a contribuir com o crescimento da organização. Esses fatores são especialmente relevantes em empresas de menor porte, onde cada funcionário desempenha um papel significativo nos resultados.

Observa-se que o processo seletivo nas empresas analisadas está fortemente orientado por critérios comportamentais, alinhando-se a práticas contemporâneas de gestão de pessoas que valorizam atitudes e competências comportamentais que favorecem a adaptação, o desempenho e a permanência dos colaboradores no ambiente organizacional.

Figura 3 - Estratégias utilizadas para atrair profissionais qualificados



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Neste estudo, as boas condições de trabalho e o ambiente agradável referem-se à percepção dos gestores participantes, podendo envolver aspectos como relacionamento interpessoal positivo, comunicação eficaz, valorização profissional e condições adequadas para o desempenho das atividades. Segundo Costa e Casite (2025), fatores relacionados ao ambiente organizacional e ao reconhecimento profissional exercem influência na atração e retenção de talentos.

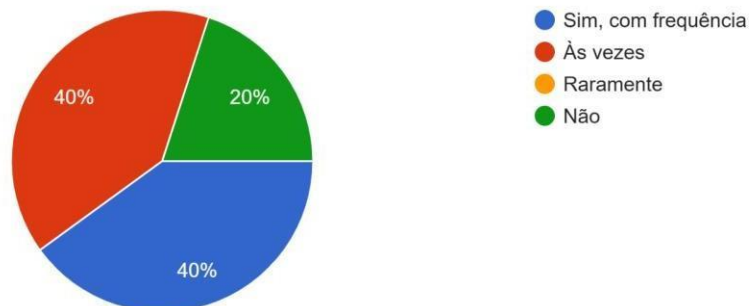
Nesse sentido, os dados indicam que as empresas de pequeno porte tendem a valorizar aspectos relacionados ao ambiente interno como forma de atrair novos colaboradores, ao mesmo tempo em que utilizam métodos mais informais, como indicações, e ferramentas acessíveis, como as redes sociais, para alcançar candidatos. Tais práticas refletem a realidade dessas organizações, que frequentemente enfrentam limitações estruturais e não dispõem de um setor específico de recursos humanos, o que as leva a adotar estratégias mais simples e de menor custo.

Verifica-se que o ambiente de trabalho é considerado um importante fator de atração, demonstrando uma preocupação em oferecer condições que vão além da remuneração, alinhando-se a abordagens contemporâneas de gestão de pessoas que reconhecem a importância do clima organizacional na captação de talentos. Portanto, embora as estratégias adotadas sejam, em sua maioria, informais, elas evidenciam um esforço das empresas em se tornarem mais atrativas, ainda que haja espaço para o desenvolvimento de práticas mais estruturadas e eficazes no processo de recrutamento.

Figura 4 - Dificuldade na atração de profissionais qualificados

4. Na sua percepção, sua empresa encontra dificuldade para atrair profissionais qualificados?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados obtidos indicam que 40% dos respondentes afirmam que suas empresas enfrentam frequentemente dificuldades na atração de profissionais qualificados, enquanto outros 40% relatam que esse desafio ocorre ocasionalmente, e apenas 20% declararam não enfrentar esse problema. Observa-se, portanto, que a maioria das empresas lida com obstáculos nesse processo, evidenciando a complexidade da atração de talentos no contexto analisado.

Esses dados revelam a existência de um cenário desafiador no mercado de trabalho local, no qual a escassez de profissionais qualificados impacta diretamente a capacidade das empresas de preencher suas vagas de forma eficiente. Tal realidade pode estar associada a fatores como a limitação de mão de obra especializada na região, bem como às condições oferecidas pelas empresas, que nem sempre conseguem competir com organizações de maior porte ou localizadas em centros mais desenvolvidos.

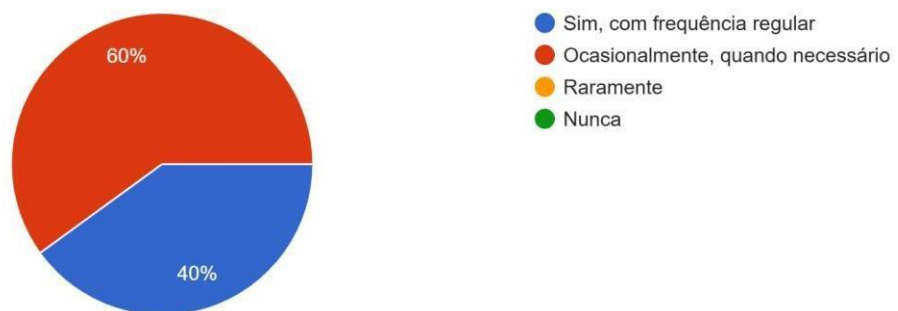
Esse cenário demonstra a visão de Chiavenato (2014), ao afirmar que um dos principais desafios da gestão de pessoas consiste em recrutar e manter talentos capazes de contribuir para os objetivos organizacionais. Segundo o autor, as organizações dependem cada vez mais do capital humano e das competências dos colaboradores para alcançar competitividade e sustentabilidade no mercado. Assim, a escassez de profissionais qualificados pode comprometer o desempenho organizacional e dificultar o preenchimento eficiente das vagas disponíveis.

Diante desse contexto, torna-se evidente que a dificuldade na atração de talentos representa um obstáculo significativo para o crescimento e a competitividade das empresas de pequeno porte. Assim, destaca-se a importância de investimentos em qualificação profissional e no aprimoramento das estratégias de recrutamento e seleção, de modo a tornar esses processos mais eficazes e alinhados às demandas do mercado, contribuindo para a captação e retenção de profissionais mais qualificados.

Figura 5 - Oferta de treinamento ou capacitação aos colaboradores

5. A empresa oferece algum tipo de treinamento ou capacitação aos colaboradores?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

De acordo com os dados apresentados, 60% das empresas oferecem treinamento ou capacitação aos colaboradores de forma ocasional, conforme a necessidade, enquanto 40% realizam essas ações com frequência regular. Observa-se, portanto, que todas as empresas participantes adotam algum tipo de iniciativa voltada ao treinamento de seus colaboradores, do qual colabora diretamente para o desenvolvimento, ainda que nem sempre de maneira contínua e estruturada. Esse resultado evidencia que, mesmo diante de limitações financeiras e organizacionais, as empresas de pequeno porte reconhecem a importância da capacitação para a execução eficiente das atividades e para a melhoria dos resultados.

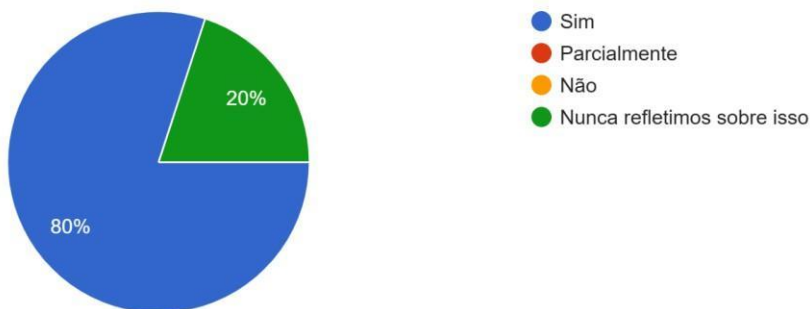
Por outro lado, o fato de a maioria das empresas promoverem treinamentos apenas de forma eventual indica a ausência, em muitos casos, de um planejamento formal voltado ao desenvolvimento de pessoas. Isso sugere que as ações de capacitação são, em grande parte, reativas, ocorrendo conforme surgem demandas específicas, em vez de serem orientadas por uma estratégia previamente definida. Nesse sentido, Rana (2021) destaca que o desenvolvimento de talentos deve ocorrer de forma contínua e alinhada aos objetivos

organizacionais, permitindo que os colaboradores ampliem suas competências e contribuam para os resultados da empresa.

Ainda assim, essas iniciativas, mesmo que pontuais, contribuem para o aprimoramento de habilidades, melhoria do desempenho e aumento da motivação dos colaboradores. Tais fatores exercem influência direta na retenção de profissionais qualificados, uma vez que colaboradores que percebem investimento em seu desenvolvimento tendem a se sentir mais valorizados, engajados e comprometidos com a organização. Assim, reforça-se a importância de evoluir em práticas ocasionais para políticas contínuas e planejadas de capacitação, potencializando seus impactos positivos tanto para os colaboradores quanto para as empresas.

Figura 6 - Percepção sobre a eficácia das ações de retenção

6. Você considera que as ações adotadas pela empresa são suficientes para reter bons profissionais?
5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Com base nas informações coletadas sobre a percepção dos gestores em relação à efetividade das ações adotadas para a retenção de profissionais qualificados, 80% dos respondentes consideram que as práticas utilizadas por suas empresas são suficientes para manter bons colaboradores, enquanto 20% afirmaram nunca ter refletido sobre essa questão. Esse resultado demonstra que a maioria dos gestores percebe as estratégias atuais como eficazes, indicando um certo nível de confiança nas ações desenvolvidas para retenção de talentos.

Entretanto, o fato de uma parcela dos respondentes não ter refletido sobre o tema revela a ausência de um planejamento mais estruturado voltado à gestão de pessoas. Embora a percepção positiva da maioria sugira satisfação com as práticas adotadas, a falta de reflexão

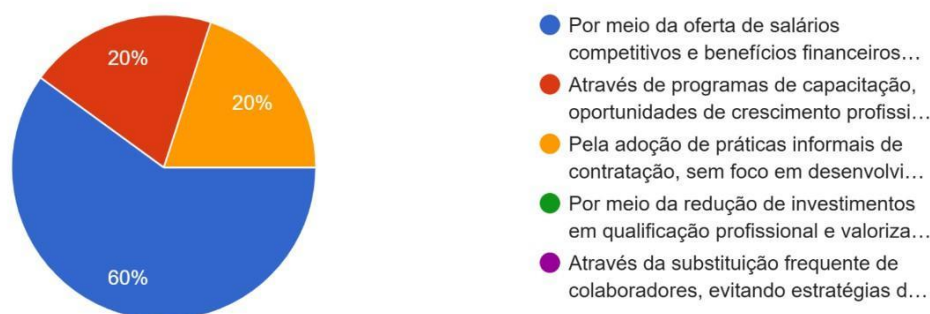
por parte de alguns gestores pode limitar a identificação de falhas e a implementação de melhorias. Nesse sentido, Estruzani, Galdiano e Pacheco (2023) destacam que a gestão estratégica de pessoas exige ações planejadas e contínuas, capazes de alinhar o desenvolvimento dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

Dessa forma, torna-se evidente a importância de ampliar a conscientização sobre a gestão de talentos, incentivando uma abordagem mais estratégica e planejada. A adoção de práticas mais estruturadas pode contribuir significativamente para o fortalecimento da retenção de profissionais qualificados, além de favorecer a sustentabilidade e o desenvolvimento das organizações no longo prazo.

Figura 7 - Uso de práticas de gestão de talentos nas empresas

7. De que forma as empresas de pequeno porte em Campos Belos – GO utilizam práticas de gestão de talentos para atrair e reter profissionais qualificados?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise dos dados evidencia que 60% das empresas pesquisadas utilizam salários competitivos e benefícios financeiros como principal estratégia para atrair e reter profissionais qualificados. Em menor proporção, 20% das empresas investem em programas de capacitação e oportunidades de crescimento profissional, enquanto outros 20% ainda utilizam práticas informais de contratação, sem foco no desenvolvimento dos colaboradores. Esses resultados indicam que a remuneração permanece como o principal mecanismo de retenção nas empresas de pequeno porte, possivelmente em função da necessidade imediata de atrair profissionais em mercados mais competitivos.

Os resultados observados corroboram a literatura sobre atração e retenção de talentos,

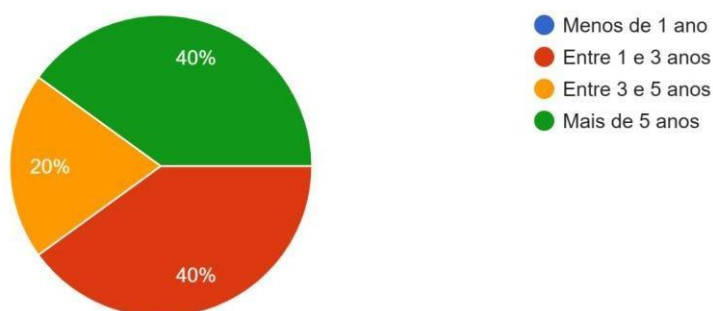
que destaca a remuneração competitiva e os benefícios como fatores importantes para atrair e manter profissionais qualificados. Segundo Jesus e Souza (2020), as organizações que desejam atrair e reter capital humano qualificado precisam oferecer condições que atendam às expectativas dos profissionais, incluindo remuneração adequada, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente favorável ao crescimento profissional.

Além disso, a presença de práticas informais de contratação evidencia a fragilidade ou ausência de políticas estruturadas de gestão de pessoas em algumas empresas, o que pode contribuir para maiores índices de rotatividade e menor estabilidade organizacional. Diante desse cenário, torna-se fundamental que as empresas ampliem sua compreensão sobre retenção de talentos, reconhecendo que ela não depende exclusivamente de fatores financeiros, mas também de aspectos como oportunidades de crescimento, reconhecimento profissional e ambiente de trabalho. A integração destes elementos tende a fortalecer o vínculo entre colaborador e organização, promovendo maior satisfação, motivação e permanência no longo prazo.

Figura 8 - Tempo de permanência dos colaboradores na empresa

8. Em média, quanto tempo os colaboradores permanecem na empresa?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A distribuição do tempo de permanência dos colaboradores evidencia que 40% permanecem na empresa entre 1 e 3 anos, 20% entre 3 e 5 anos e outros 40% por mais de 5 anos, não havendo registros de permanência inferior a 1 ano. Esse panorama sugere um nível relevante de estabilidade nas organizações analisadas, uma vez que a totalidade dos colaboradores ultrapassa o primeiro ano de vínculo empregatício.

A expressiva parcela de colaboradores com mais de 5 anos de permanência indica que determinadas empresas conseguem consolidar vínculos duradouros, o que pode estar

relacionado a fatores como satisfação no trabalho, ambiente organizacional positivo, relações interpessoais favoráveis e certa estabilidade nas condições oferecidas. Esse dado reforça a presença de práticas, ainda que informais, que contribuem para a retenção no longo prazo.

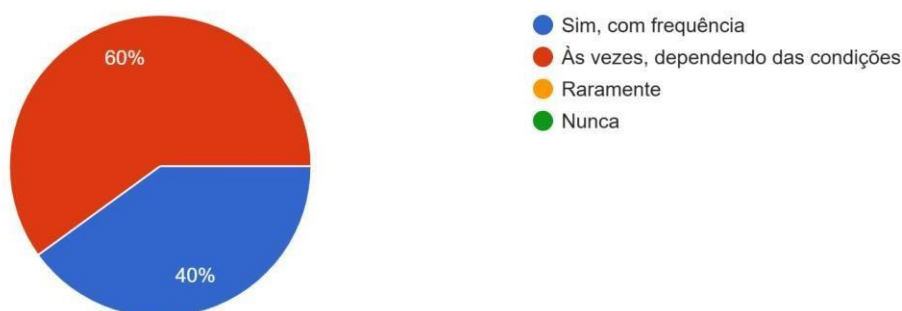
Por outro lado, o percentual igualmente significativo de permanência entre 1 e 3 anos pode indicar a existência de rotatividade moderada, possivelmente associada à busca por melhores oportunidades, crescimento profissional ou condições mais atrativas no mercado de trabalho. A menor representatividade na faixa de 3 a 5 anos sugere uma transição entre a permanência inicial e a consolidação de vínculos mais duradouros.

Os dados observados reforçam a importância da retenção de talentos para a sustentabilidade organizacional. De acordo com Chiavenato (2014), as pessoas constituem o principal ativo das organizações e representam um diferencial competitivo capaz de promover o sucesso empresarial. Nesse sentido, a permanência dos colaboradores por períodos mais longos pode indicar a existência de práticas organizacionais que favorecem o comprometimento, a satisfação e a valorização do capital humano. A retenção de profissionais experientes contribui para a preservação do conhecimento organizacional e para o fortalecimento da competitividade da empresa.

Os resultados apontam para um cenário equilibrado, no qual coexistem retenção de longo prazo e movimentações no quadro de colaboradores. Esse contexto evidencia a importância de fortalecer estratégias de gestão de pessoas voltadas não apenas à atração, mas também à permanência dos profissionais, por meio de ações que envolvam desenvolvimento, reconhecimento e melhoria contínua das condições de trabalho.

Figura 9 - Ações voltadas à qualidade de vida e bem-estar

9. Sua empresa realiza ações voltadas à qualidade de vida e bem-estar dos funcionários?
5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Com base no gráfico apresentado, observa-se que empresas realizam ações voltadas à qualidade de vida e bem-estar dos funcionários. Observa-se que 60% dos respondentes afirmam que tais ações ocorrem às vezes, dependendo das condições, enquanto 40% indicam que essas práticas são realizadas com frequência. Não houve registros para as opções raramente ou nunca, o que demonstra que, ainda que de forma não contínua, todas as empresas participantes adotam algum tipo de iniciativa relacionada ao bem-estar dos colaboradores.

Esse resultado evidencia que há uma preocupação por parte das organizações com a qualidade de vida no ambiente de trabalho, porém essa preocupação ainda não está totalmente consolidada como uma prática sistemática e permanente. A predominância da resposta às vezes dependendo das condições sugere que essas ações podem estar condicionadas a fatores como disponibilidade financeira, planejamento interno ou prioridades estratégicas momentâneas.

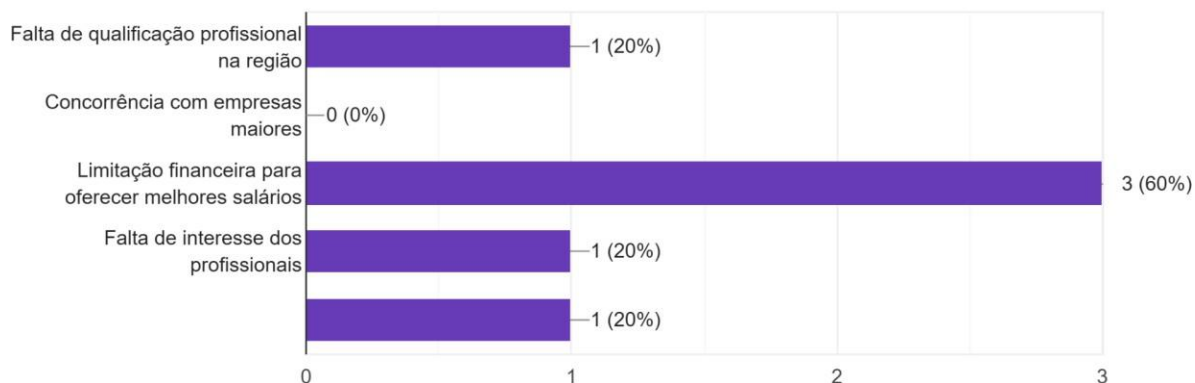
Como implicação, percebe-se a necessidade de estruturar políticas mais consistentes e contínuas voltadas ao bem-estar dos funcionários, considerando que tais práticas impactam diretamente na motivação, produtividade e retenção de talentos. Nesse sentido, investir em programas regulares de qualidade de vida pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas. Santos, Oliveira e Silveira (2022) destacam que a valorização das pessoas e o investimento no desenvolvimento dos colaboradores contribuem para o fortalecimento organizacional, tornando as empresas mais competitivas e preparadas para enfrentar os desafios do mercado.

Os dados reforçam que, embora exista uma consciência sobre a importância do bem-estar no ambiente organizacional, ainda há espaço para avanços na formação dessas ações. Assim, torna-se fundamental que as empresas evoluam de iniciativas pontuais para estratégias permanentes, integrando a qualidade de vida dos colaboradores à cultura organizacional e ao planejamento estratégico.

Figura 10 - Dificuldades na retenção de profissionais qualificados

10. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela empresa para manter profissionais qualificados?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os dados apresentados indicam que a principal dificuldade enfrentada pelas empresas para reter profissionais qualificados está relacionada à limitação financeira para oferecer melhores salários, apontada por 60% dos respondentes. Em menor proporção, 20% indicam a falta de qualificação profissional na região, 20% mencionam a falta de interesse dos profissionais, enquanto a concorrência com empresas maiores não foi apontada como um fator relevante.

Este cenário indica que as restrições financeiras aparecem como um dos principais obstáculos apontados pelos participantes. A dificuldade em oferecer salários mais atrativos limita as possibilidades dessas empresas em manter colaboradores, principalmente quando estes encontram melhores oportunidades no mercado.

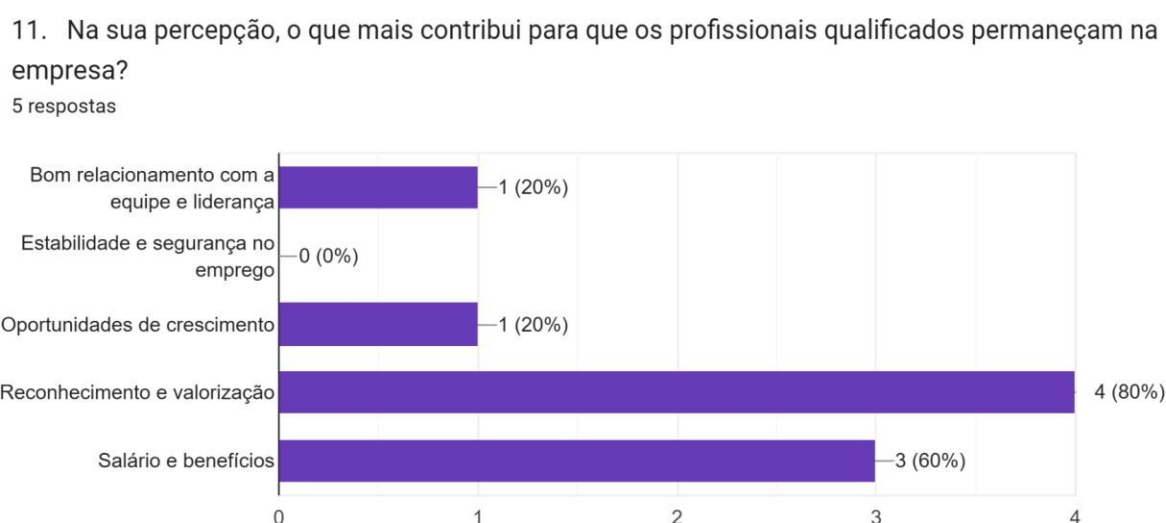
Os dados indicam que a menção à falta de qualificação profissional na região reforça a existência de um déficit de mão de obra qualificada, o que impacta não apenas a atração, mas também a retenção de profissionais. A falta de interesse apontada por parte dos respondentes pode estar associada a expectativas desalinhadas entre empresa e colaborador, ou ainda às condições de trabalho oferecidas.

Em contrapartida, o fato da concorrência com empresas maiores não ter sido destacada sugere que os desafios enfrentados estão mais relacionados a questões internas e estruturais do que à competição direta com grandes organizações.

Assim, os resultados evidenciam a necessidade de as empresas buscarem alternativas que vão além da remuneração, como melhorias no ambiente de trabalho, oportunidades de

desenvolvimento e valorização profissional, a fim de fortalecer a retenção de talentos mesmo diante de limitações financeiras. Nesse sentido, Chiavenato (2014) destaca que a gestão de pessoas deve promover condições que favoreçam a motivação, o comprometimento e a permanência dos colaboradores, tornando-os parceiros estratégicos para o alcance dos objetivos organizacionais

Figura 11 - Fatores que contribuem para a permanência dos profissionais



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise dos dados evidencia que o principal fator apontado para a permanência de profissionais qualificados nas empresas é o reconhecimento e valorização, mencionado por 80% dos respondentes. Em seguida, destaca-se salário e benefícios, com 60%, enquanto oportunidades de crescimento e bom relacionamento com a equipe e liderança aparecem com 20% cada. A estabilidade e segurança no emprego não foi apontada pelos participantes.

Os resultados indicam que a valorização profissional exerce forte influência na permanência dos colaboradores nas organizações. O destaque atribuído ao reconhecimento evidencia que os profissionais buscam não apenas retorno financeiro, mas também respeito, valorização e reconhecimento pelo trabalho realizado.

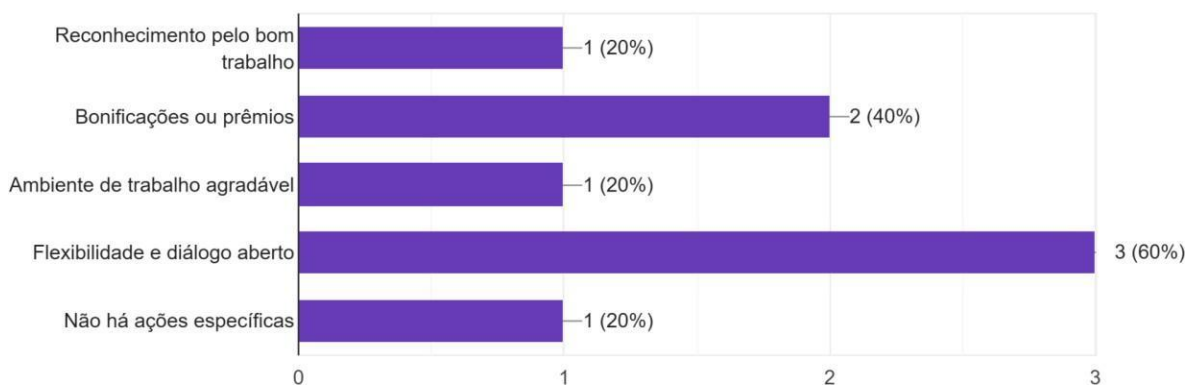
O percentual relacionado a salário e benefícios reforça que a remuneração continua sendo um fator relevante para a retenção de talentos, especialmente em empresas de pequeno porte. As oportunidades de crescimento e o bom relacionamento com a equipe e liderança, embora mencionados em menor proporção, também contribuem para um ambiente organizacional mais motivador e favorável ao comprometimento dos colaboradores.

Desta maneira, os dados evidenciam que a retenção de profissionais qualificados está diretamente relacionada à valorização profissional, ao reconhecimento e às condições oferecidas pelas empresas, reforçando a importância de práticas de gestão de pessoas voltadas à motivação e satisfação dos colaboradores.

Figura 12 - Ações de motivação dos colaboradores

12. Quais ações a empresa adota para manter os funcionários motivados?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No que se refere às ações de motivação adotadas pelas empresas, observa-se que as Bonificações ou prêmios foram mencionados por 40%, a flexibilidade e o diálogo aberto foram mencionados por 60% dos respondentes, enquanto 20% afirmaram que não há ações específicas de motivação nas empresas analisadas. Por outro lado, o reconhecimento pelo bom trabalho e o ambiente de trabalho agradável foram apontados pelos participantes com 20%.

Ademais, esses resultados indicam que as empresas tendem a utilizar principalmente incentivos de flexibilidade e bonificações como ferramentas para motivar seus colaboradores. A flexibilidade e o diálogo aberto indicam a existência de uma relação mais próxima entre gestores e funcionários, o que é uma característica comum em empresas de pequeno porte, onde a comunicação costuma ser mais direta e informal.

Esse resultado encontra respaldo nos estudos de Rana (2021), ao afirmar que práticas de gestão de talentos voltadas ao reconhecimento, recompensas e valorização dos colaboradores contribuem para o aumento da satisfação, do comprometimento e da retenção de profissionais nas organizações. Dessa forma, ações como bonificações, reconhecimento pelo bom desempenho e um ambiente favorável de trabalho tornam-se estratégias importantes

para fortalecer a motivação e o engajamento dos colaboradores.

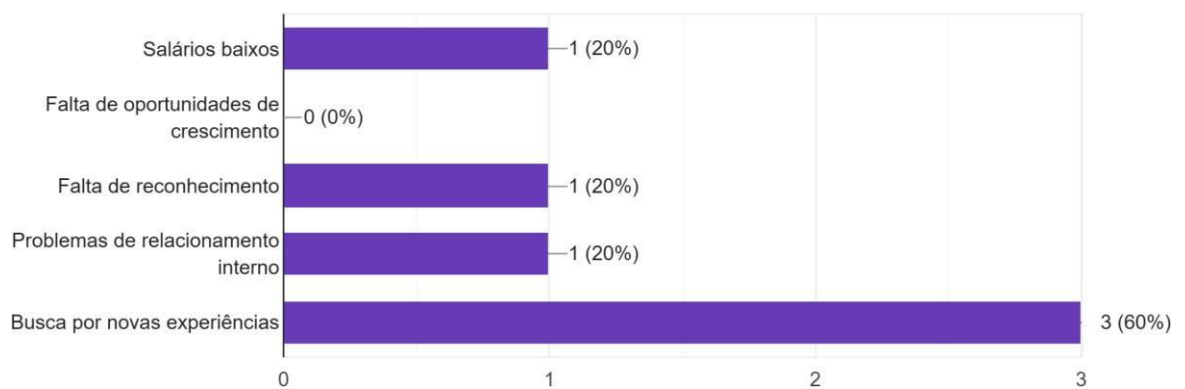
No entanto, parte das empresas informou não possuir ações específicas de motivação. Esse resultado pode indicar ausência de planejamento estruturado na área de gestão de pessoas.

Diante disso, torna-se importante que as empresas adotem estratégias mais estruturadas de motivação, como programas de reconhecimento, melhoria do ambiente de trabalho e ações de valorização dos colaboradores, pois a motivação está relacionada ao desempenho profissional e desse modo a produtividade e aos resultados organizacionais.

Figura 13 - Fatores que levam à saída de profissionais

13. E o que mais leva os profissionais qualificados a deixarem a empresa?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

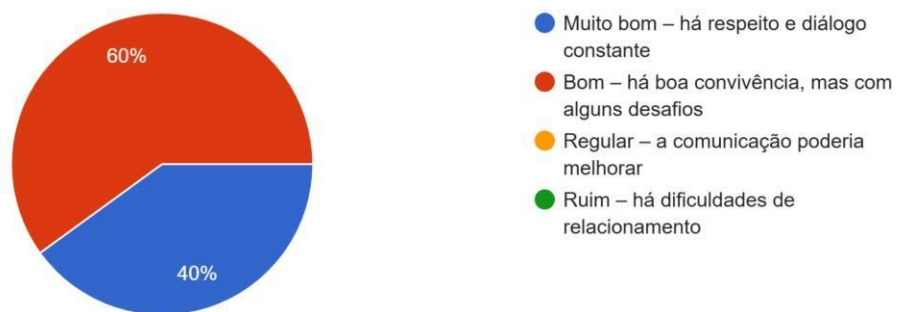
A análise dos dados evidencia que a busca por novas experiências representa o principal fator relacionado à saída de profissionais qualificados, sendo apontada por 60% dos respondentes. Em menor proporção, salários baixos, falta de reconhecimento e problemas de relacionamento interno foram mencionados por 20% dos participantes. Esses resultados corroboram o estudo de Sousa (2021), que afirma que a dinâmica do mercado de trabalho tem incentivado os profissionais a procurarem novas oportunidades que possibilitem crescimento e progressão na carreira, reduzindo o compromisso de longo prazo com uma única organização. A busca por novas experiências pode estar relacionada à procura por novas oportunidades profissionais, perspectivas de crescimento ou mudanças nos objetivos individuais dos colaboradores. Além disso, fatores como falta de reconhecimento e dificuldades no relacionamento interpessoal também podem influenciar a decisão dos profissionais de permanecer ou deixar a organização.

Assim, os dados indicam que a saída de profissionais qualificados está relacionada principalmente à busca por novas experiências, evidenciando que a retenção de talentos depende não apenas de fatores financeiros, mas também de oportunidades de desenvolvimento profissional, valorização e um ambiente de trabalho favorável, especialmente no contexto das empresas de pequeno porte.

Figura 14 - Relacionamento entre gestores e colaboradores

14. Como você classificaria o relacionamento entre gestores e colaboradores?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No que se refere ao relacionamento entre gestores e colaboradores, os dados indicam que 60% dos respondentes classificam o relacionamento como bom, indicando boa convivência, porém com alguns desafios, enquanto 40% classificam como muito bom, destacando a existência de respeito e diálogo constante.

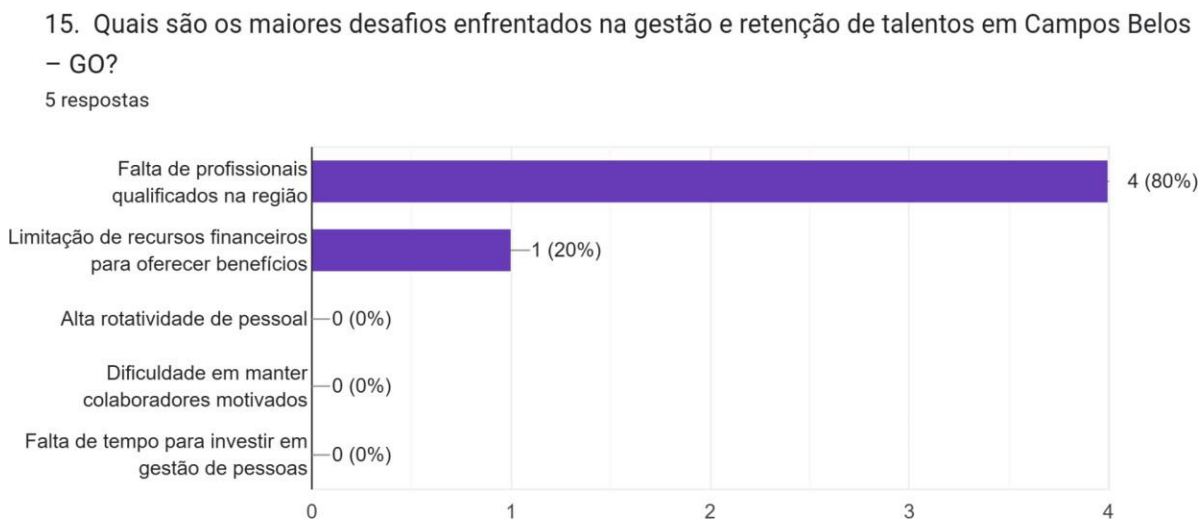
Nesse sentido, observa-se que o relacionamento interpessoal nas empresas analisadas é considerado positivo, o que representa um fator importante para o ambiente organizacional, especialmente em empresas de pequeno porte, onde o contato entre gestores e colaboradores é mais direto e frequente. Nesse contexto, Covey (2020) destaca que a liderança eficaz está relacionada à capacidade de desenvolver pessoas, promover relações de confiança e criar um ambiente colaborativo, aspectos fundamentais para o fortalecimento das equipes e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Um relacionamento organizacional positivo pode favorecer a comunicação, fortalecer a confiança e contribuir para maior comprometimento dos colaboradores, influenciando diretamente a satisfação e a retenção de profissionais.

Diante disso, entende-se que o bom relacionamento entre gestores e colaboradores

pode ser considerado um fator importante para a retenção de profissionais qualificados, uma vez que um ambiente de trabalho baseado no respeito, diálogo e boa convivência tende a aumentar o comprometimento dos colaboradores e reduzir a rotatividade nas organizações.

Figura 15 - Desafios na gestão e retenção de talentos



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Ao analisar os desafios enfrentados na gestão e retenção de talentos em Campos Belos – GO, verifica-se que a falta de profissionais qualificados na região foi o fator mais citado, mencionado por 80% dos respondentes. Em seguida, destaca-se a limitação de recursos financeiros para oferecer benefícios, mencionada por 20% dos participantes, enquanto fatores como alta rotatividade de pessoal, dificuldade em manter colaboradores motivados e falta de tempo para investir em gestão de pessoas não foram mencionados pelos respondentes.

Entre as empresas participantes da pesquisa, a escassez de profissionais qualificados foi apontada como um dos principais desafios para a gestão e retenção de talentos, sendo mencionada por 80% dos respondentes. Esse resultado é compatível com o estudo de Jesus e Souza (2020), que identificaram dificuldades relacionadas à atração e retenção de profissionais qualificados, especialmente em contextos onde as oportunidades e a disponibilidade de mão de obra especializada são mais limitadas. Esse cenário é comum em cidades do interior, onde o mercado de trabalho é mais restrito e há menor oferta de profissionais com qualificação específica.

Verifica-se que a limitação de recursos financeiros também se apresenta como um desafio relevante, uma vez que muitas pequenas empresas não possuem condições de oferecer

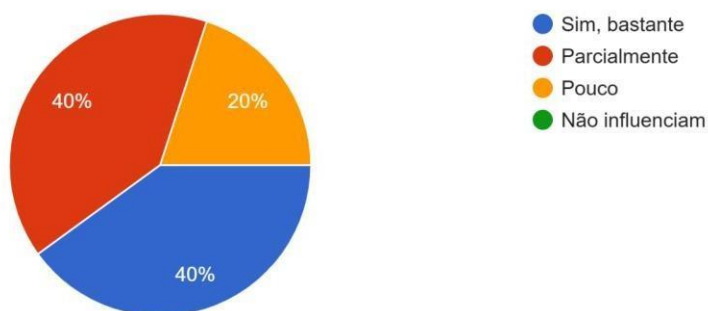
salários e benefícios muito competitivos, o que pode fazer com que profissionais qualificados busquem oportunidades em empresas maiores ou em outras cidades.

Contudo, o fato de a alta rotatividade e a dificuldade em manter colaboradores motivados não terem sido apontadas com frequência pode indicar que as empresas conseguem manter um ambiente de trabalho relativamente estável, porém ainda enfrentam dificuldades relacionadas à contratação e à valorização profissional.

Diante desse cenário, torna-se importante a adoção de estratégias alternativas de gestão de pessoas, como capacitação, desenvolvimento profissional e valorização dos colaboradores.

Figura 16 - Influência do porte e contexto local na retenção de talentos

16. Na sua opinião, o porte e o contexto local da empresa influenciam na retenção de talentos?
5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No que diz respeito à influência do porte e do contexto local da empresa na retenção de talentos, os dados mostram que 40% dos respondentes acreditam que essa influência ocorre parcialmente, 40% consideram que influencia bastante e 20% afirmam que influencia pouco, enquanto a opção de que não há influência não foi mencionada pelos participantes.

Observa-se que a maioria dos respondentes reconhece que o porte da empresa e o contexto local exercem algum tipo de influência na retenção de profissionais qualificados, o que pode estar relacionado às características das empresas de pequeno porte e às condições do mercado de trabalho local.

Em municípios menores, como Campos Belos - GO, fatores como disponibilidade reduzida de mão de obra especializada e menor diversidade de oportunidades profissionais

podem interferir no processo de retenção.

Entretanto, o porte da empresa também pode influenciar nesse processo. Conforme Santos, Oliveira e Silveira (2022), as micro e pequenas empresas frequentemente enfrentam limitações relacionadas à disponibilidade de recursos e à estrutura de gestão de pessoas, o que pode dificultar a oferta de oportunidades formais de desenvolvimento profissional e retenção de talentos.

Dessa maneira, entende-se que o contexto local e o porte das empresas influenciam na retenção de profissionais qualificados, sendo necessário que as empresas adotem estratégias de gestão de pessoas voltadas para a valorização, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional dos colaboradores, como forma de compensar as limitações estruturais e financeiras comuns nas empresas de pequeno porte.

Figura 17 - Medidas para fortalecer a gestão de talentos



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Ao analisar as medidas que podem fortalecer a gestão de talentos nas empresas, os dados indicam que investir em capacitação e desenvolvimento profissional e melhorar as políticas de reconhecimento e valorização foram as alternativas mais apontadas pelos respondentes, ambas com 60%. A oferta de melhores salários e benefícios foi mencionada por 40% dos participantes, enquanto a melhoria da comunicação e do clima organizacional não foi apontada.

Nota-se que o investimento em capacitação e desenvolvimento profissional foi

apontado por 60% dos respondentes como uma das principais medidas para fortalecer a gestão de talentos. Esse resultado está alinhado ao estudo de Silva et al. (2023), que destaca que as organizações utilizam treinamentos, especializações e oportunidades de desenvolvimento como estratégias para manter os colaboradores motivados, engajados e comprometidos com os objetivos organizacionais, contribuindo para a retenção de talentos.

As políticas de reconhecimento e valorização também se destacaram entre as medidas apontadas pelos participantes, evidenciando a importância de práticas que promovam a satisfação e o comprometimento dos colaboradores. Conforme Silva et al. (2023), a valorização profissional por meio do reconhecimento dos esforços, da demonstração de confiança e da oferta de oportunidades de desenvolvimento contribui para o aumento do engajamento e para a permanência dos talentos na organização, tornando-se uma estratégia relevante para a gestão de pessoas.

Em contrapartida, a oferta de melhores salários e benefícios continua sendo um fator relevante, pois a remuneração é um dos principais fatores que influenciam a atração e retenção de profissionais qualificados, especialmente em empresas de pequeno porte.

Dessa forma, percebe-se que a adoção de práticas estruturadas de gestão de pessoas pode contribuir significativamente para o fortalecimento do vínculo entre colaborador e organização, favorecendo a motivação, o comprometimento e a retenção de talentos.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa de opinião pública, realizada por meio da aplicação de questionários com gestores e responsáveis por empresas de pequeno porte no município de Campos Belos – GO, com o objetivo de analisar os fatores relacionados à retenção de profissionais qualificados. A partir dos dados coletados, foi possível compreender a percepção dos participantes sobre as práticas de gestão de pessoas adotadas nas empresas, bem como os principais desafios enfrentados na retenção de talentos.

O objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, uma vez que consistiu em analisar as práticas de gestão de talentos adotadas por empresas de pequeno porte em Campos Belos – GO, identificando os principais fatores que influenciam a retenção de profissionais qualificados, conforme evidenciado nos resultados apresentados. Os objetivos específicos

também foram atendidos. Ao mapear as práticas de gestão de talentos adotadas pelas empresas, evidenciou-se que elas utilizam estratégias como estímulo financeiro, flexibilidade, diálogo e valorização de aspectos comportamentais. Na investigação dos fatores que influenciam a permanência e a rotatividade, foi analisado que a retenção está ligada às oportunidades de crescimento, reconhecimento profissional e ambiente de trabalho, enquanto a saída dos colaboradores está relacionada à busca por novas experiências e melhores oportunidades, limitações financeiras e falta de valorização. E quanto à percepção dos gestores, evidenciou que consideram, em sua maioria, suas práticas suficientes, mesmo que ainda pouco estruturadas.

Os resultados da pesquisa indicaram que as empresas valorizam, principalmente, o perfil comportamental dos colaboradores, como responsabilidade, comprometimento e disposição para aprender, priorizando profissionais que possam se desenvolver juntamente com a organização. Observou-se também que muitas empresas utilizam incentivos financeiros, flexibilidade e diálogo como formas de motivação, além de manterem um bom relacionamento entre gestores e colaboradores, fator que se mostrou importante para a permanência dos profissionais nas empresas.

A pesquisa evidenciou ainda que um dos principais desafios enfrentados pelas empresas é a falta de profissionais qualificados na região, além da limitação de recursos financeiros para oferecer salários e benefícios mais atrativos. Esses fatores dificultam a retenção de talentos, especialmente quando os profissionais buscam melhores oportunidades em outras cidades ou empresas de maior porte.

Além disso, verificou-se que a busca por melhores salários e a mudança de cidade estão entre os principais motivos que levam os colaboradores a deixarem as empresas, demonstrando que a retenção de profissionais qualificados não depende apenas de um bom ambiente de trabalho, mas também de oportunidades de desenvolvimento, crescimento profissional e valorização dos colaboradores.

Diante desse cenário, conclui-se que a retenção de profissionais qualificados em empresas de pequeno porte está diretamente relacionada a fatores como oportunidades de crescimento, reconhecimento profissional, remuneração, ambiente de trabalho e bom relacionamento entre gestores e colaboradores. Dessa forma, torna-se fundamental que as empresas invistam em práticas de gestão de pessoas, como capacitação, valorização

profissional, melhoria da comunicação interna e criação de oportunidades de crescimento, a fim de promover a motivação, o comprometimento e a permanência dos colaboradores nas organizações.

Por fim, destaca-se que a pesquisa realizada permitiu compreender a realidade das empresas de pequeno porte do município de Campos Belos – GO em relação à gestão e retenção de talentos, contribuindo para a identificação dos principais desafios e das práticas adotadas pelas empresas. Considera-se, contudo, que os resultados devem ser interpretados com cautela, em razão do número reduzido de empresas participantes, o que limita a possibilidade de generalização dos achados, podendo, ainda assim, servir como base para melhorias nas práticas de gestão de pessoas e para futuras pesquisas na área.

6 REFERÊNCIAS

BERNARDO, Leticia Ferreira. **A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO DA LITERATURA.** In: Anais do Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP. Anais...Rio de Janeiro(RJ) Universidade Veiga de Almeida, 2024. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/12simep/793778-A-GESTAO-ESTRATEGICA-DE-PESSOAS-NAS-ORGANIZACOES--UMA-REVISAO-DA-LITERATURA>. Acesso em: 10 nov. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016.** Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional; altera as Leis nºs 9.613, de 3 de março de 1998, 12.512, de 14 de outubro de 2011, e 7.998, de 11 de janeiro de 1990; e revoga dispositivo da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. Brasília, DF: Presidência da República, 2016.

Disponível

em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm?utm_source=chatgpt.com

Acesso em: 01 dez. 2025.

COVEY, Franklin. Passo a passo: aprenda como desenvolver a liderança dos colaboradores. Disponível em: <https://franklincovey.com.br/blog/como-desenvolver-a-lideranca/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos nas organizações.** 7. ed. Barueri: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano.* 5. ed. Barueri, SP: Atlas, 2020.

COSTA, E. C. da; CASITE, H. L. **Desafios e oportunidades estratégicas do departamento**

de recursos humanos na retenção de talentos das organizações. Revista Conecta, v. 8, n. 1, p. 82–97, 2025. DOI: 10.0000/rc.v8i1.287. Disponível em:

<https://fatecrl.edu.br/revistaconecta/index.php/rc/article/view/287>. Acesso em: 28 out. 2025.

CRUZ, Walter Cristóvão da. **Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal.** Revista OWL, v. 1, n. 1, p. 14–29, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.7866065. Disponível em: <https://www.revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/6>. Acesso em: 28 out. 2025.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros.** São Paulo: Atlas, 2017. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013320>.

ESTRUZANI, A. V. BACH, L. B. da S. G. PACHECO, B. C. S. **Treinamento e desenvolvimento como estratégia de retenção de talentos.** Revista Foco, v. 17, n. 10, e 6583, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n10-112.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JESUS, Anderson da Cunha; DE SOUZA, Yeda Swirski. **Fatores de atratividade e retenção de profissionais altamente qualificados em cidades.** Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/YedaSouza/publication/342941192_Fatores_de_atratividade_e_retencao_de_profissionais_altamente_qualificados_em_cidades/links/6254184bef013420666a5fee/Fatores-de-atratividade-e-retencao-de-profissionais-altamente-qualificados-em-cidades.pdf. Acesso em: 06 nov. 2025

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001

OPENAI. ChatGPT. Disponível em : <https://chatgpt.openai.com> Acesso em : 12 de nov. 2025.

RANA, Catarina Inês Pereira. **Gestão de talentos e processos de recrutamento: vantagens e desafios**. 2021. Dissertação (Mestrado) — ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/48cf77c3c1134bca9a6891fd53cb787e/1?pq-origsite=gsc-holar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 28 out. 2025.

SANTOS, Rudysonn Alves dos; OLIVEIRA, Geovany Fernandes de; SILVEIRA, Heliel Eustáquio da. **People management in micro and small companies. Research, Society and Development**, v. 11, n. 15, p. e556111537792, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i15.37792. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/37792>. Acesso em: 18 nov. 2025.

SEBRAE. **EPP: entenda o que é uma empresa de pequeno porte.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/epp-entenda-o-que-e-uma-empresa-depequeno-porte,305fd6ab067d9710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 18 nov. 2025.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 18 nov. 2025.

SEBRAE. **Observatório Sebrae — perfil município Campos Belos.** Disponível em: <https://observatorio.sebrae.com.br/profile/geo/campos-belos>. Acesso em: 18 nov. 2025.

SILVA, E. M. COSTA, S. T.; AMORIM, D. A BORGES, M. A. D. CHAVES, P. V. A. **Retenção de talentos nas organizações. Revista GeTeC – Gestão, Tecnologia e Ciências, v. 12, n. 40, 2023.** Disponível em:

<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3059>. Acesso em: 5 nov. 2025.

SOUSA, João Paulo Carvalhal et al. **Desafios da gestão de recursos humanos na geração millennial — dificuldades no recrutamento e retenção de talento: aplicação ao setor do turismo e hotelaria. 2021. Dissertação (Mestrado) — Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.** Disponível em: https://repositorio.ensinulusofona.pt/bitstream/10437.1/12232/1/Dissertação_Mestrado_João%20Paulo%20Carvalhal%20Sousa.pdf. Acesso em: 28 out. 2025.

TRAQUINA, N. **Teorias do jornalismo: por que as notícias são como são.** Florianópolis: Insular, 2005.

APÊNDICE A - Pesquisa de Opinião Pública

Esta pesquisa de opinião pública está fundamentada nas diretrizes da Resolução nº 510/2016, responsável por normatizar estudos nas áreas de Ciências Humanas e Sociais que envolvem a coleta de dados diretamente com participantes ou informações que possam identificá-los. Conforme o Art. 1º desta Resolução, o presente estudo não necessita de registro ou avaliação pelo sistema CEP/CONEP, por se caracterizar como pesquisa de opinião pública sem identificação dos participantes.

O presente levantamento integra o Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Bacharelado em Administração, desenvolvido por Ana Cláudia Cardoso de Moraes, Daiane Conceição da Cunha e Josiane Pereira Silva, sob orientação da Professora Luciene de Sousa Conceição de Moura Pinto. A participação dos respondentes é voluntária, sendo garantido o sigilo das informações fornecidas, que serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa

Perguntas

1. Como você descreveria o perfil profissional que sua empresa busca ao contratar novos colaboradores?

- Profissionais com experiência prévia na função
- Profissionais dispostos a aprender e crescer na empresa
- Profissionais com formação técnica/especializada
- Profissionais indicados ou de confiança
- Outro: _____

2. Quais critérios são mais considerados durante o processo seletivo?

- Competências técnicas (habilidades específicas)
- Comportamento e atitudes (responsabilidade, pontualidade, trabalho em equipe)
- Experiência profissional anterior
- Indicação de terceiros/conhecidos
- Disponibilidade e comprometimento

3. Quais estratégias a empresa utiliza para atrair profissionais qualificados?

- Divulgação de vagas em redes sociais ou grupos locais
- Indicação de funcionários e conhecidos
- Oferecimento de salário competitivo
- Boas condições de trabalho e ambiente agradável
- Não há estratégias específicas

4. Na sua percepção, sua empresa encontra dificuldade para atrair profissionais qualificados?

- Sim, com frequência
- Às vezes
- Raramente
- Não

5. A empresa oferece algum tipo de treinamento ou capacitação aos colaboradores?

- Sim, com frequência regular
- Ocasionalmente, quando necessário
- Raramente
- Nunca

6. Você considera que as ações adotadas pela empresa são suficientes para reter bons profissionais?

- Sim
- Parcialmente

- Não
- Nunca refletimos sobre isso

7. De que forma as empresas de pequeno porte em Campos Belos – GO utilizam práticas de gestão de talentos para atrair e reter profissionais qualificados?

- Por meio da oferta de salários competitivos e benefícios financeiros atrativos
- Através de programas de capacitação, oportunidades de crescimento profissional e reconhecimento do desempenho
- Pela adoção de práticas informais de contratação, sem foco em desenvolvimento ou retenção de talentos
- Por meio da redução de investimentos em qualificação profissional e valorização da experiência prática apenas
- Através da substituição frequente de colaboradores, evitando estratégias de retenção de talentos

8. Em média, quanto tempo os colaboradores permanecem na empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 5 anos
- Outro: _____

9. Sua empresa realiza ações voltadas à qualidade de vida e bem-estar dos funcionários?

- Sim, com frequência
- Às vezes, dependendo das condições
- Raramente
- Nunca

10. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela empresa para manter profissionais qualificados?

- Falta de qualificação profissional na região
- Concorrência com empresas maiores
- Limitação financeira para oferecer melhores salários
- Falta de interesse dos profissionais
- Outro: _____

11. Na sua percepção, o que mais contribui para que os profissionais qualificados permaneçam na empresa?

- Bom relacionamento com a equipe e liderança
- Estabilidade e segurança no emprego

- Oportunidades de crescimento
- Reconhecimento e valorização
- Salário e benefícios

12. Quais ações a empresa adota para manter os funcionários motivados?

- Reconhecimento pelo bom trabalho
- Bonificações ou prêmios
- Ambiente de trabalho agradável
- Flexibilidade e diálogo aberto
- Não há ações específicas

13. E o que mais leva os profissionais qualificados a deixarem a empresa?

- Salários baixos
- Falta de oportunidades de crescimento
- Falta de reconhecimento
- Problemas de relacionamento interno
- Busca por novas experiências

14. Como você classificaria o relacionamento entre gestores e colaboradores?

- Muito bom – há respeito e diálogo constante
- Bom – há boa convivência, mas com alguns desafios
- Regular – a comunicação poderia melhorar
- Ruim – há dificuldades de relacionamento

15. Quais são os maiores desafios enfrentados na gestão e retenção de talentos em Campos Belos – GO?

- Falta de profissionais qualificados na região
- Limitação de recursos financeiros para oferecer benefícios
- Alta rotatividade de pessoal
- Dificuldade em manter colaboradores motivados
- Falta de tempo para investir em gestão de pessoas

16. Na sua opinião, o porte e o contexto local da empresa influenciam na retenção de talentos?

- Sim, bastante
- Parcialmente
- Pouco
- Não influenciam

17. Que medidas poderiam fortalecer a gestão de talentos na sua empresa?

- Investir em capacitação e desenvolvimento profissional

- Melhorar políticas de reconhecimento e valorização
- Oferecer melhores salários e benefícios
- Melhorar a comunicação e o clima organizacional
- Não sei informar



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 14/2026 - CCBA-CBE/GE-CB/CMPCBE/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Aos três dias do mês de junho do ano de 2026, às 20h (vinte horas), reuniram-se os membros avaliadores em sessão pública presencial, para procederem a avaliação da defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, em nível de graduação, sob o título **GESTÃO DE TALENTOS E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DE CAMPOS BELOS –GO**, discentes do curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal Goiano - Campus Campos Belos. A sessão foi aberta pela orientadora, Prof^a Luciene de Sousa Conceição de Moura Pinto, que fez a apresentação formal dos membros avaliadores. A palavra, a seguir, foi concedida as discentes para, no tempo de 20 min., procederem à apresentação de seu trabalho. Terminada a apresentação, cada membro avaliador arguiu as examinadas. Terminada a fase de arguição, procedeu-se à avaliação da defesa. Tendo-se em vista as normas que regulamentam o Curso de Bacharelado em Administração, o Trabalho de Conclusão de Curso foi **APROVADA COM RESSALVA**, considerando-se integralmente cumprido este requisito para Aprovado com Ressalva para fins de obtenção do diploma de graduação em Administração, pelo Instituto Federal Goiano – Campus Campos Belos. Cumpridas as formalidades da pauta, a presidência da mesa encerrou esta sessão de defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, e para constar, foi lavrada a presente Ata, que, após lida e achada conforme, será assinada pelos membros avaliadores.

Justificativa e comentários sobre o trabalho (preenchimento obrigatório):

Fazer uma revisão das citações e referências conforme às normas da ABNT. Na parte de análise e discussão dos resultados utilizar os autores para discussão dos resultados.

- Trabalho aprovado **com** ressalvas.

Prof. Ms. Luciene de Sousa Conceição de Moura Pinto
Assinado eletronicamente via SUAP

Prof^a Ms. Keila Mara de Oliveira Farias
Assinado eletronicamente via SUAP

Prof^a Esp. Mariana Rodrigues dos Santos
Assinado eletronicamente via SUAP

Josiane Silva Pereira
Assinado eletronicamente via SUAP

Daiane Conceição da Cunha
Assinado eletronicamente via SUAP

Ana Cláudia Cardoso de Morais
Assinado eletronicamente via SUAP

Documento assinado eletronicamente por:

- **Luciene de Sousa Conceicao de Moura Pinto**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 08/06/2026 20:34:33.
- **Keila Mara de Oliveira Farias**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 08/06/2026 20:53:25.
- **Daiane Conceição da Cunha**, 2022206202930243 - Discente, em 08/06/2026 20:54:57.
- **Josiane Silva Pereira**, 2022206202930359 - Discente, em 08/06/2026 20:57:15.
- **Ana Cláudia Cardoso de Morais**, 2021206202930329 - Discente, em 08/06/2026 21:15:16.
- **Mariana Rodrigues dos Santos**, PROF ENS BAS TEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO, em 09/06/2026 09:20:02.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 08/06/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 827765

Código de Autenticação: 24084e8535



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Campos Belos
Rodovia GO-118 Qd. 1-A Lt. 1 Caixa Postal, 1, Setor Novo Horizonte, CAMPOS BELOS / GO, CEP 73.840-000
(62) 3451-3386

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO

PARADISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS

NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base na dispostona Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese (doutorado) | <input type="checkbox"/> Artigo científico |
| <input type="checkbox"/> Dissertação (mestrado) | <input type="checkbox"/> Capítulo de livro |
| <input type="checkbox"/> Monografia (especialização) | <input type="checkbox"/> Livro |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC (graduação) | <input type="checkbox"/> Trabalho apresentado em evento |

Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

Matrícula:

Título do trabalho:

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: / /

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não


O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA


O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Documento assinado digitalmente


 **DAIANE CONCEICAO DA CUNHA**
Data: 12/06/2026 15:04:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente

 **ANA CLAUDIA CARDOSO DE MORAIS**
Data: 12/06/2026 15:43:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

/ /
Data


Documento assinado digitalmente

 **JOSIANE SILVA PEREIRA**
Data: 12/06/2026 19:50:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Documento assinado digitalmente

Ciente e de acordo:

 **LUCIENE DE SOUSA CONCEICAO DE MOURA PIN**
Data: 15/06/2026 12:54:03-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>