REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

DESAFIO DA RETENÇÃO DE TALENTOS EM MICROEMPRESAS BRASILEIRAS: FATORES ORGANIZACIONAIS, FINANCEIROS E DE GESTÃO

THE CHALLENGE OF TALENT RETENTION IN BRAZILIAN MICRO-ENTERPRISES: ORGANIZATIONAL, FINANCIAL AND MANAGEMENT FACTORS

Ciências Sociais Aplicadas • 20/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794927072

Carlla Karolyne Ribeiro Nunes[1]

Josenilton Souza Mesquita[2]

Christiane Silva Sousa Diniz[3]

RESUMO

As microempresas ocupam posição central na economia brasileira, mas enfrentam dificuldades persistentes para reter profissionais qualificados, em um mercado de trabalho que registrou 9,2 milhões de desligamentos a pedido em 2025. Este artigo tem como objetivo analisar quais fatores organizacionais, financeiros e de gestão influenciam a retenção de talentos em microempresas brasileiras, a fim de identificar estratégias eficazes para reduzir a rotatividade e ampliar a permanência dos colaboradores. Trata-se de pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica narrativa, complementada por dados secundários de fontes oficiais e institucionais. O levantamento abrangeu Google Acadêmico, Portal de Periódicos da CAPES, SciELO, SPELL, BDTD e repositórios institucionais, com publicações de 2015 a 2026, e o material foi examinado por meio da análise de conteúdo de Bardin. Os resultados indicam que a retenção é multifatorial: liderança, clima organizacional, comunicação, reconhecimento e desenvolvimento pesam tanto quanto a remuneração, cuja eficácia depende da percepção de justiça. Nas microempresas, diferentemente das pequenas e médias, esses fatores convergem para o proprietário-gestor, e cada desligamento compromete parcela expressiva da equipe. Destacam-se, ainda, fatores emergentes, como flexibilidade de jornada, saúde mental e agenda ESG. Conclui-se que estratégias de baixo custo e alto valor percebido, aliadas à capacitação do proprietário e a políticas públicas de apoio, são viáveis para o segmento, embora a ausência de estudos empíricos específicos limite a generalização dos achados.

Palavras-chave: Retenção de talentos; Rotatividade; Gestão de pessoas; Microempresas; Motivação.

ABSTRACT

Micro-enterprises hold a central position in the Brazilian economy, yet they face persistent difficulties in retaining qualified professionals in a labor market that recorded 9.2 million voluntary resignations in 2025. This article aims to analyze which organizational, financial and management factors influence talent retention in Brazilian micro-enterprises, in order to identify effective strategies to reduce turnover and increase employee permanence. It is an applied study with a qualitative, exploratory and descriptive approach, carried out through a narrative literature review complemented by secondary data from official and institutional sources. The search covered Google Scholar, the CAPES Journals Portal, SciELO, SPELL, BDTD and institutional repositories, including publications from 2015 to 2026, and the material was examined through Bardin's content analysis. The findings indicate that retention is multifactorial: leadership, organizational climate, communication, recognition and development weigh as much as pay, whose effectiveness depends on perceived fairness. In micro-enterprises, unlike small and medium-sized firms, these factors converge on the owner-manager, and each departure affects a significant share of the team. Emerging factors such as flexible working hours, mental health and the ESG agenda also stand out. It is concluded that low-cost, high-perceived-value strategies, combined with owner training and supportive public policies, are feasible for the segment, although the lack of specific empirical studies limits the generalization of the findings.

Keywords: Talent retention; Turnover; People management; Micro-enterprises; Motivation.

1. INTRODUÇÃO

As microempresas desempenham papel fundamental na economia brasileira. O país encerrou 2025 com quase 24 milhões de pequenos negócios em funcionamento, número recorde (Agência Sebrae de Notícias, 2026), e, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), as micro e pequenas empresas responderam por cerca de sete em cada dez empregos formais criados entre janeiro e novembro de 2025, mais de 1,3 milhão de vagas (Baldo, 2026). No Maranhão, os pequenos negócios geraram mais de 67% das vagas formais do último ano, e São Luís reúne 49.187 microempresas ativas (Micro [...], 2026).

Apesar dessa relevância, muitas dessas empresas enfrentam dificuldades para reter talentos, em razão de limitações financeiras, da ausência de políticas estruturadas de valorização e de fragilidades da gestão interna (Silva et al., 2025). O cenário recente agrava o problema: em 2025, foram registrados 9,2 milhões de desligamentos a pedido do trabalhador, 36% do total, contra 3,8 milhões (24%) em 2020, crescimento de aproximadamente 142%; no comércio e nos serviços, setores que concentram as microempresas, os pedidos responderam por 41% e 37% dos desligamentos, respectivamente (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, 2026). No varejo da capital paulista, a rotatividade chegou a 60,3% em 2025 (Rotatividade [...], 2026).

As consequências são proporcionalmente maiores no pequeno porte. A rotatividade implica gastos com recrutamento, seleção, treinamento e adaptação (Saab, 2023), e, em uma equipe de cinco pessoas, cada desligamento representa 20% da força de trabalho, contra 0,5% em uma empresa com duzentos empregados. Soma-se a isso a fragilidade financeira do segmento, com mortalidade de 21,6% das microempresas em até cinco anos (Agência Sebrae de

Notícias, 2021) e remuneração média cerca de 32,5% inferior à das médias e grandes empresas (Figueredo, 2026).

Diante desse cenário, emerge o problema de pesquisa: quais fatores organizacionais, financeiros e de gestão mais influenciam a retenção de talentos em microempresas brasileiras, e quais estratégias apresentam maior eficácia para reduzir a rotatividade? O objetivo geral é analisar esses fatores, visando identificar estratégias eficazes para reduzir a rotatividade e aumentar a permanência dos colaboradores. Como objetivos específicos, busca-se: a) identificar os principais fatores que impactam a retenção nas microempresas; b) analisar a influência da remuneração, do ambiente organizacional e das práticas de gestão; c) discutir as estratégias documentadas na literatura, destacando as especificidades das microempresas em relação às pequenas e médias; e d) propor ações gerenciais viáveis.

Quanto à delimitação, adota-se como unidade de análise a microempresa definida pela Lei Complementar nº 123/2006 (Brasil, 2006), associada ao critério de até 9 pessoas ocupadas no comércio e nos serviços e até 19 na indústria (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2011), excluindo-se o microempreendedor individual (MEI), cuja estrutura se limita a um empregado. Setorialmente, privilegiam-se o comércio e os serviços; geograficamente, o escopo é nacional, com o Maranhão e São Luís como referência contextual; temporalmente, consideram-se publicações de 2015 a 2026, complementadas por obras clássicas.

A pesquisa justifica-se academicamente pela concentração dos estudos de gestão de pessoas em médias e grandes organizações e, socialmente, pelos reflexos da estabilidade do trabalho nas

economias locais (Silva et al., 2025). Trata-se de revisão bibliográfica narrativa, qualitativa, complementada por dados secundários e examinada pela análise de conteúdo de Bardin (1977).

2. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2.1. Contextualização das Microempresas Brasileiras

2.1.1. Definição Legal e Relevância

A Lei Complementar nº 123/2006 define como microempresa aquela com receita bruta anual igual ou inferior a R$ 360.000,00, e como empresa de pequeno porte a que supera esse valor sem ultrapassar R$ 4.800.000,00 (Brasil, 2006). Pelo critério de pessoal ocupado, são pequenas empresas as que possuem de 10 a 49 pessoas no comércio e nos serviços (20 a 99 na indústria) e médias as que possuem de 50 a 99 (100 a 499 na indústria) (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2011). A distinção é relevante porque grande parte da literatura trata "micro e pequenas empresas" de forma agregada, embora uma organização com seis empregados e outra com quarenta enfrentem desafios muito diferentes. Em conjunto, os pequenos negócios respondem por 97% das empresas e por metade dos empregos formais do país (Figueredo, 2026), sendo frequentemente empreendimentos familiares, nos quais laços pessoais podem favorecer a retenção, mas também gerar percepções de favorecimento quando faltam critérios claros (Palma et al., 2026).

2.1.2. Fragilidades Estruturais e Gerenciais

As práticas de gestão de pessoas nesse segmento ainda são pouco estruturadas (Carvalho, 2022), e a ausência de planejamento, a escassez de recursos e o despreparo gerencial dificultam práticas estratégicas e afetam a motivação (Bortoloz et al., 2021). Silva et al. (2025) sintetizam essa realidade:

> *A pouca qualificação técnica gerencial segue como um dos principais problemas para o crescimento sustentável das MPEs, comprometendo etapas do funcionamento empresarial, como o planejamento estratégico, análise de custos, o controle financeiro e avaliação de resultados, pontos que atingem diretamente a competitividade e a duração desses negócios. (Silva et al., 2025, p. 54).*

A restrição financeira é reconhecida pela própria direção do Sebrae, para quem "uma estrutura operacional mais enxuta e a menor margem financeira frequentemente limita o nível de remuneração ofertado" (Soares apud Figueredo, 2026, não paginado).

2.2. Gestão de Pessoas em Micro e Pequenas Empresas

A gestão de pessoas abrange os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar os colaboradores (Chiavenato, 2014). Nas microempresas, esses processos são conduzidos pelo próprio proprietário, de maneira intuitiva e reativa. Quando aplicada estrategicamente, a gestão de pessoas torna-se diferencial competitivo, associando valorização, capacitação e clima à retenção (Oliveira et al., 2021; Pinheiro et al., 2025), embora predominem práticas informais (Santos; Oliveira; Silveira, 2022).

Os desafios podem ser agrupados em três dimensões: a informalidade, pois sem critérios de remuneração e avaliação as decisões dependem da percepção subjetiva do dono; a falta de estrutura, já que equipes reduzidas implicam acúmulo de funções e pouca margem para substituições; e a sobrecarga do gestor, que dispõe de pouco tempo para desenvolver a equipe (Breno, 2025; Carvalho, 2022). Como ilustração hipotética, em uma padaria com seis empregados, um aumento concedido a um atendente por afinidade pessoal, sem critério explícito, tende a ser percebido pelos demais como favorecimento, convertendo um gesto de reconhecimento em insatisfação coletiva.

2.3. Retenção de Talentos e Rotatividade

2.3.1. Conceitos e Indicadores

A retenção de talentos corresponde ao conjunto de políticas e condições que estimulam os colaboradores a permanecerem na organização, relacionando-se intimamente com a motivação (Silva, 2025). Seu oposto é a rotatividade, ou *turnover*, fenômeno multifatorial e indicador da qualidade do ambiente de trabalho (Salton, 2024). O índice de rotatividade é calculado pela média entre admissões e desligamentos, dividida pelo efetivo médio e multiplicada por cem (Chiavenato, 2014): uma microempresa com seis empregados que registre duas admissões e dois desligamentos no ano apresenta índice de cerca de 33%, isto é, renova um terço da equipe.

2.3.2. Teorias Clássicas

A hierarquia das necessidades de Maslow (1943) e a teoria dos dois fatores de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) indicam que

salário e condições de trabalho funcionam como fatores higiênicos, cuja ausência gera insatisfação, enquanto reconhecimento, responsabilidade e crescimento produzem motivação, o que sugere que microempresas podem atuar sobre fatores motivacionais de baixo custo. A teoria da expectância de Vroom (1964) acrescenta que a motivação depende da crença de que o esforço gera desempenho e recompensa valorizada. Para Santos e Palhares (2023, p. 32), "o líder pode gerar uma motivação ou desmotivação de sua equipe". Quanto à decisão de sair, Mobley (1977) descreve uma sequência cognitiva iniciada pela insatisfação; Meyer e Allen (1991) distinguem os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo; e Mitchell et al. (2001) explicam a permanência pelo enraizamento (*job embeddedness*) nos vínculos com colegas e comunidade.

2.3.3. Abordagens Contemporâneas e Multidisciplinares

Abordagens mais recentes, oriundas da psicologia social e da saúde ocupacional, ampliam essa compreensão. A teoria da autodeterminação (Deci; Ryan, 2000) sustenta que a motivação duradoura depende de autonomia, competência e pertencimento, elementos que a proximidade do pequeno porte favorece. O modelo de demandas e recursos do trabalho (Bakker; Demerouti, 2007) explica o esgotamento e a intenção de saída pelo desequilíbrio entre demandas, como sobrecarga, e recursos, como apoio e *feedback*, lente útil para microempresas marcadas pelo acúmulo de funções.

A teoria da troca social (Blau, 1964) e o suporte organizacional percebido (Eisenberger et al., 1986) indicam que os trabalhadores retribuem o cuidado recebido com comprometimento, enquanto o contrato psicológico (Rousseau, 1995) mostra que a quebra de expectativas não escritas, como uma promessa verbal de aumento

não cumprida, acelera o desligamento. A justiça organizacional (Adams, 1965; Colquitt, 2001) revela que a percepção de equidade pesa tanto quanto o valor das recompensas, aspecto crítico em equipes pequenas. No campo da liderança, a troca líder-membro (Graen; Uhl-Bien, 1995) e a segurança psicológica (Edmondson, 1999) reforçam que o comportamento cotidiano do proprietário determina o clima. Por fim, o modelo de desdobramento (Lee; Mitchell, 1994) mostra que muitas saídas decorrem de "choques" pontuais, e o *job crafting* (Wrzesniewski; Dutton, 2001) descreve a possibilidade de o trabalhador redesenhar suas tarefas, compatível com a flexibilidade de funções das microempresas.

2.3.4. Impactos da Rotatividade

A rotatividade gera efeitos financeiros, como custos de desligamento, recrutamento e treinamento e perda de produtividade na adaptação (Saab, 2023; Carvalho et al., 2024); operacionais, ao comprometer a continuidade dos processos (Salton, 2024); e culturais, ao enfraquecer vínculos de confiança. Para Santos (2024, p. 31), "o turnover afeta diretamente a produtividade, os custos operacionais e a cultura organizacional das empresas". Em exercício ilustrativo, tomando-se a remuneração média de R$ 2,9 mil das micro e pequenas empresas (Figueredo, 2026) e admitindo-se que um novo colaborador opere com metade da produtividade nos dois primeiros meses, cada substituição custaria cerca de um salário; em uma microempresa com seis empregados, duas substituições anuais equivaleriam a aproximadamente um terço da folha mensal, sem contar o tempo do proprietário e os custos de admissão.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipologia do Estudo e Justificativa do Método

A pesquisa é aplicada, exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa (Gil, 2017). Quanto aos procedimentos, é bibliográfica, complementada por pesquisa documental em fontes estatísticas, normativas e institucionais (Gil, 2017; Lakatos; Marconi, 2017). Não houve coleta de dados primários, dispensando-se a submissão a comitê de ética.

A escolha do método bibliográfico decorre dos objetivos: identificar fatores, analisar sua influência e discutir estratégias documentadas exige, antes de qualquer verificação empírica, organizar um conhecimento disperso entre administração, psicologia organizacional e economia do trabalho. A pesquisa bibliográfica permite cobrir uma gama de fenômenos mais ampla do que a investigação direta (Gil, 2017), vantagem relevante diante de um objeto geograficamente disperso como as microempresas. Além disso, a escassez de estudos específicos sobre o segmento torna essa sistematização etapa necessária para fundamentar futuras pesquisas de campo. Optou-se pela revisão narrativa, mais adequada a uma produção heterogênea que inviabiliza a agregação estatística, mas incorporando procedimentos típicos das revisões sistemáticas: critérios prévios, registro da triagem e estratégias explícitas de mitigação de vieses.

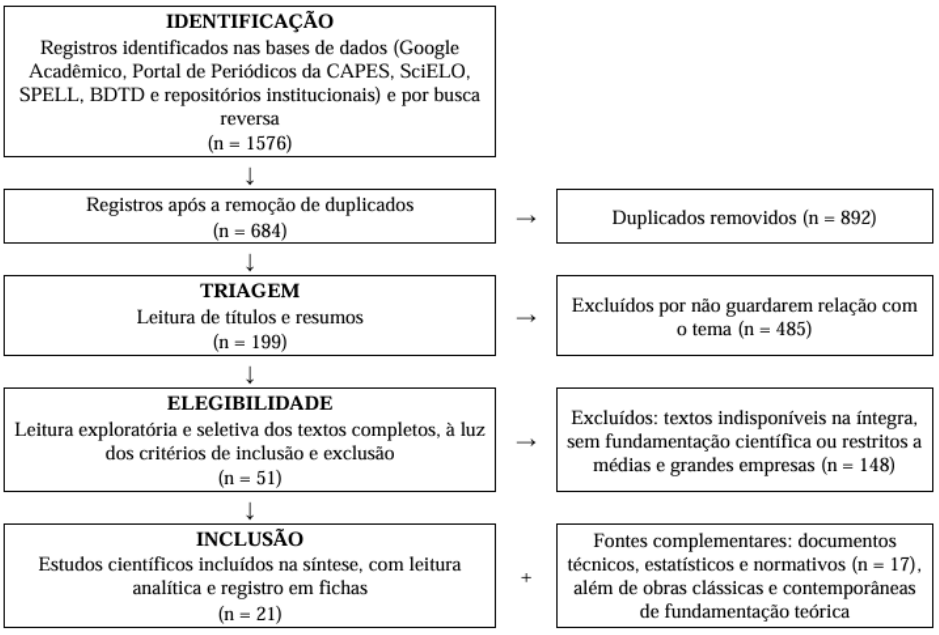
3.2. Fontes, Estratégia de Busca e Seleção

O levantamento foi realizado em 2026 no Google Acadêmico, no Portal de Periódicos da CAPES, na SciELO, na SPELL, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e em repositórios institucionais, complementado por documentos do SEBRAE, do

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e do Ipea, dados do Novo Caged e legislação. Utilizaram-se os descritores "retenção de talentos", "rotatividade", "*turnover*", "gestão de pessoas", "motivação", "clima organizacional", "microempresas" e "micro e pequenas empresas", combinados por AND e OR, além de "saúde mental", "riscos psicossociais", "flexibilidade de jornada" e "ESG", e de busca reversa nas referências.

Foram incluídos trabalhos em língua portuguesa publicados entre 2015 e 2026 relacionados a retenção, gestão de pessoas, motivação, clima e rotatividade, preferencialmente em micro e pequenas empresas, além de obras clássicas e contemporâneas de fundamentação. Excluíram-se duplicados, textos indisponíveis na íntegra, publicações sem fundamentação científica e estudos restritos a médias e grandes empresas. A triagem ocorreu em três etapas, leitura de títulos e resumos, leitura seletiva e leitura analítica integral com fichamento, conforme a Figura 1.

Figura 1. Fluxograma do processo de seleção dos materiais



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

3.3. Estratégias de Mitigação de Vieses

Para reduzir os vieses próprios das revisões narrativas, adotaram-se: a) busca em múltiplas bases, combinando periódicos revisados por pares e literatura cinzenta, para atenuar o viés de publicação; b) critérios de inclusão definidos antes da busca e aplicados uniformemente; c) triagem independente pelos dois autores, com divergências resolvidas por consenso e, se necessário, pela orientadora; d) inclusão deliberada de estudos que relativizam a eficácia das estratégias; e) triangulação dos achados com dados oficiais do Caged, DIEESE, Ipea e SEBRAE; e f) distinção explícita entre evidências obtidas em micro e pequenas empresas e aquelas extrapoladas de outros contextos.

3.4. Procedimentos de Análise

O material foi examinado pela análise de conteúdo de Bardin (1977), em pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. As categorias resultaram em quatro eixos: a) fatores organizacionais; b) fatores financeiros; c) desenvolvimento profissional; e d) valorização e reconhecimento, aos quais se somou uma categoria emergente, relativa a flexibilidade, saúde mental e ESG.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização dos Estudos e Indicadores Secundários

O Quadro 1 apresenta os estudos que compuseram o *corpus* de análise.

Quadro 1. Principais estudos analisados sobre gestão de pessoas, retenção e rotatividade

Autor(es) e ano	Tipo	Contexto	Contribuição central
Bortoloz et al. (2021); Carvalho (2022)	Artigo; TCC	MPE	Práticas pouco estruturadas e falta de planejamento afetam motivação e retenção.
Oliveira et al. (2021); Santos, Oliveira e Silveira (2022)	Artigos	MPE	Gestão de pessoas estratégica como diferencial, ainda limitada pela informalidade.
Saab (2023); Simão (2023); Pinto et al. (2023)	Estudos acadêmicos	TI; empresas em geral	Remuneração, benefícios e condições de trabalho influenciam a permanência.
Santos e Palhares (2023); Silva (2025); Silva e Melo (2025)	TCC; estudos acadêmicos	Organizações em geral	Motivação e reconhecimento; papel decisivo do líder.
Branco (2022); Borges et al. (2023)	Estudo; dissertação	Militar; hotelaria	Retenção depende de perspectivas reais de crescimento.
Salton (2024); Santos (2024); Carvalho et al. (2024)	Revisão; TCC	Organizações em geral	Rotatividade multifatorial; impactos em custos, produtividade e cultura.

Rodrigues et al. (2024); Guaraldi et al. (2024)	Estudos acadêmicos	Organizações em geral	Reconhecimento, liderança e clima como estratégias centrais.
Pinheiro et al. (2025); Silva et al. (2025); Breno (2025)	Artigos; TCC	MPE; pequenas empresas	Gestão estratégica reduz a rotatividade; baixa qualificação gerencial.
Palma et al. (2026)	Artigo	Empresas familiares de pequeno e médio porte	Relações saudáveis e comunicação elevam a permanência.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A produção concentra-se entre 2021 e 2026, com predomínio de TCC e estudos teóricos. Dos 21 estudos, oito tratam de micro, pequenas ou pequenas e médias empresas, e nenhum isola as microempresas. Para reforçar empiricamente a análise, a Tabela 1 reúne indicadores secundários recentes.

Tabela 1. Indicadores secundários relacionados à rotatividade e à permanência no trabalho, Brasil

Indicador	Valor	Período	Fonte
Desligamentos a pedido do trabalhador	9,2 milhões (36% do total)	2025	FIEMG (2026)
Variação dos desligamentos a pedido	+142%	2020–2025	FIEMG (2026)
Pedidos de demissão no total de desligamentos	Comércio: 41%; serviços: 37%	2025	FIEMG (2026)

Remuneração média: MPE e médias/grandes	R$ 2,9 mil e R$ 4,2 mil	2022–2024	Figueredo (2026)
Mortalidade em até cinco anos	ME: 21,6%; EPP: 17%	Divulgação em 2021	Agência Sebrae de Notícias (2021)
Estabelecimentos com rotatividade acima da média que tinham até 9 vínculos	70,1%	2014	DIEESE (2016)
Afastamentos por transtornos mentais	Mais de 546 mil	2025	Nascimento (2026)
Empregados engajados no trabalho	32%	2025	Gallup (2026)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base nas fontes indicadas.

Os dados revelam, primeiro, a intensificação da rotatividade voluntária: Rydlewski (2025, não paginado) registra que "36% dos trabalhadores – o equivalente a 8,8 milhões de pessoas – com carteira assinada mudaram de emprego voluntariamente", o maior percentual desde 2004, contexto que torna as microempresas, de salários menores, especialmente vulneráveis. Segundo, a associação entre porte e instabilidade: o DIEESE (2016, p. 13) afirma que "existem evidências de que o porte do estabelecimento também está associado à maior ou menor prática da rotatividade", e Santos, Krein e Calixtre (2012, p. 12) constatam que os indicadores de flexibilidade da mão de obra "são muito mais pronunciados no segmento das MPEs do que nos segmentos de médias e grandes empresas". Terceiro, a centralidade do bem-estar, evidenciada pelos afastamentos por transtornos mentais e pelo baixo engajamento.

Ressalte-se que a maioria dos indicadores não é desagregada por porte, o que limita conclusões específicas sobre as microempresas.

4.2. Fatores Que Influenciam a Retenção em Microempresas

4.2.1. Fatores Organizacionais

A liderança é o fator mais recorrente. Em microempresas, o líder é o próprio dono, e todos os colaboradores mantêm relação direta com ele, de modo que, à luz da troca líder-membro (Graen; Uhl-Bien, 1995), a qualidade dessas relações equivale à qualidade do clima como um todo. Guaraldi et al. (2024) destacam reconhecimento, comunicação e liderança como fatores relacionais centrais, e Palma et al. (2026) associam relações saudáveis e comunicação aberta a maior permanência. A cultura, fortemente personalista (Schein, 2010), favorece o comprometimento afetivo (Meyer; Allen, 1991) quando baseada em respeito e confiança, mas expulsa talentos quando marcada por autoritarismo ou favoritismo. A proximidade, porém, nem sempre se converte em comunicação de qualidade (Breno, 2025): em um salão de beleza hipotético com cinco profissionais, uma reunião semanal de quinze minutos para alinhar agenda, reconhecer resultados e ouvir sugestões pode criar a segurança psicológica descrita por Edmondson (1999).

4.2.2. Fatores Financeiros

A remuneração é condição necessária, mas não suficiente, para a retenção (Saab, 2023; Simão, 2023; Pinto et al., 2023). É o ponto de maior vulnerabilidade das microempresas, cujos salários são inferiores aos das maiores, embora tenham crescido mais entre 2022 e 2024, 5% contra 3,7% (Figueredo, 2026). À luz de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), o salário atua como fator higiênico, e os estudos

de justiça organizacional (Adams, 1965; Colquitt, 2001) mostram que a equidade percebida pesa tanto quanto o valor absoluto. O desafio, portanto, é praticar remuneração percebida como justa e coerente. Alternativas compatíveis com orçamentos restritos incluem participação nos resultados, bonificações, folgas e convênios locais (Saab, 2023; Guaraldi et al., 2024); uma loja de vestuário que divide parte do excedente de uma meta coletiva, por exemplo, torna visível a relação entre esforço e recompensa (Vroom, 1964).

4.2.3. Desenvolvimento e Reconhecimento

A retenção depende de perspectivas reais de crescimento (Branco, 2022; Borges et al., 2023). Sem hierarquia, a microempresa pode oferecer enriquecimento de cargo, polivalência e participação nas decisões, atendendo à necessidade de competência (Deci; Ryan, 2000); em uma oficina mecânica, permitir que um auxiliar assuma gradualmente o diagnóstico eletrônico exemplifica o *job crafting* (Wrzesniewski; Dutton, 2001). O reconhecimento, por sua vez, combina baixo custo e alto impacto: organizações que valorizam o capital humano apresentam menor rotatividade (Rodrigues et al., 2024; Silva; Melo, 2025), pois o reconhecimento sinaliza suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986). Sua eficácia, contudo, depende de consistência e justiça, já que, em equipes pequenas, comparações entre colegas são inevitáveis. Em síntese, a retenção é multifatorial, e a fragilidade de qualquer fator pode desencadear o processo de saída (Mobley, 1977) ou tornar o colaborador vulnerável a "choques" externos (Lee; Mitchell, 1994).

4.3. Especificidades das Microempresas em Relação às Pequenas e Médias Empresas

Os fatores de retenção são os mesmos em diferentes portes, mas assumem configurações distintas, como sintetiza o Quadro 2.

Quadro 2. Especificidades dos fatores de retenção conforme o porte da empresa

Dimensão	Microempresa	Pequena empresa	Média empresa
Gestão de pessoas	Exercida pelo proprietário, de modo intuitivo.	Proprietário apoiado por responsável administrativo.	Área ou profissional de RH, com políticas formais.
Liderança	Relação direta de todos com o dono.	Surgem supervisores intermediários.	Hierarquia com vários níveis.
Remuneração e desenvolvimento	Salários próximos ao piso; aprendizado no trabalho.	Alguma estrutura salarial e treinamentos pontuais.	Planos de cargos, benefícios e trilhas de carreira.
Impacto de um desligamento	20% do quadro (equipe de 5).	Cerca de 3% (equipe de 30).	0,5% (equipe de 200).
Vantagens para a retenção	Proximidade, flexibilidade e aprendizado amplo.	Proximidade com alguma estrutura.	Estabilidade, benefícios e carreira.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base em Santos, Krein e Calixtre (2012), DIEESE (2016), Bortoloz et al. (2021), Carvalho (2022) e Silva et al. (2025).

A principal especificidade é a centralidade do proprietário-gestor: enquanto nas pequenas e médias a gestão é distribuída entre

supervisores e especialistas, na microempresa todos os fatores convergem para o dono. Quando despreparado, não há instâncias que compensem suas falhas; quando capacitado, constrói vínculos dificilmente reproduzíveis por empresas maiores. Além disso, cada desligamento afeta a continuidade operacional, e a retenção depende de recursos relacionais e simbólicos, e não estruturais, como nas médias empresas.

4.4. Fatores Emergentes: Flexibilidade, Saúde Mental e Agenda ESG

A flexibilidade de jornada figura entre as práticas "essenciais para reduzir os índices de rotatividade" (Santos, 2024, p. 31) e é potencial vantagem das microempresas, que podem negociar compensação de horas ou escalas para estudantes. No atendimento presencial, contudo, exige planejamento coletivo e regras transparentes, sob pena de gerar percepções de injustiça.

A saúde mental ganhou centralidade: Nascimento (2026, não paginado) informa que "o Brasil registrou mais de 546 mil afastamentos do trabalho por transtornos mentais em 2025". A nova redação da NR-1, vigente desde 26 de maio de 2026, incluiu expressamente os riscos psicossociais, como estresse, assédio, *burnout* e sobrecarga, no gerenciamento de riscos ocupacionais (Migalhas, 2026); para Calcini, "a saúde mental sai da subjetividade e passa a ter lugar na norma técnica" (Calcini apud Migalhas, 2026, não paginado). A Lei nº 14.831/2024 instituiu, ainda, o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental (Brasil, 2024). À luz do modelo de demandas e recursos (Bakker; Demerouti, 2007), o acúmulo de funções eleva as demandas nas microempresas, enquanto os recursos dependem quase exclusivamente do proprietário; pausas

efetivas, distribuição equilibrada de tarefas e escuta ativa são medidas viáveis e agora também juridicamente relevantes.

Quanto à agenda ESG, apresentada pelo Sebrae como tema emergente para pequenos negócios (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2025), sua dimensão social, que abrange condições de trabalho, saúde, diversidade e desenvolvimento, relaciona-se diretamente à retenção, sobretudo das gerações mais jovens, e pode ampliar oportunidades em cadeias de fornecimento de grandes empresas. A literatura sobre ESG em microempresas, porém, ainda é incipiente e prescritiva.

4.5. Estratégias Eficazes para Redução da Rotatividade

O Quadro 3 sintetiza as estratégias mais recorrentes e sua viabilidade para microempresas.

Quadro 3. Estratégias de retenção e sua viabilidade para microempresas

Estratégia	Fator mobilizado	Custo	Viabilidade
Feedback contínuo e conversas individuais	Liderança e comunicação	Baixo	Alta: depende de tempo do gestor.
Reconhecimento sistemático e justo	Valorização	Baixo	Alta: exige consistência.
Integração estruturada de novos colaboradores	Clima e cultura	Baixo	Alta: reduz desligamentos precoces.
Flexibilidade com regras transparentes	Bem-estar	Baixo a médio	Alta: aproveita o pequeno porte.

Prevenção de sobrecarga e de riscos psicossociais	Saúde mental	Baixo	Alta: alinha-se à NR-1.
Treinamento no trabalho e cursos gratuitos	Desenvolvimento	Baixo a médio	Alta: apoio do SEBRAE e do Sistema S.
Critérios claros de remuneração e participação nos resultados	Financeiro	Médio	Média: depende da saúde financeira.
Planos formais de carreira e avaliação	Desenvolvimento e gestão	Médio a alto	Baixa: exige estrutura.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base em Oliveira et al. (2021), Saab (2023), Guaraldi et al. (2024), Rodrigues et al. (2024), Santos (2024), Pinheiro et al. (2025) e Migalhas (2026).

Práticas concebidas para empresas com área de RH tendem a fracassar quando simplesmente transpostas para microempresas (Bortoloz et al., 2021; Silva et al., 2025), e, em mercados aquecidos, mesmo boas práticas podem não conter a atração de empresas maiores. Propõem-se, assim, ações viáveis: a) formalizar o mínimo necessário, com descrições de função, critérios de remuneração e roteiro de integração; b) instituir conversas periódicas e *feedback*; c) reconhecer de forma sistemática e justa; d) oferecer flexibilidade com regras claras; e) prevenir a sobrecarga, em consonância com a NR-1; f) planejar trilhas simples de desenvolvimento; g) capacitar o proprietário em liderança; e h) acompanhar o índice de rotatividade e os motivos de desligamento.

4.6. Lacunas e Tendências

Identificaram-se três lacunas: a escassez de estudos empíricos específicos sobre microempresas; o predomínio de revisões e TCC; e a ausência de dados atualizados de rotatividade por porte, cujos dados mais detalhados localizados remontam a 2014 (DIEESE, 2016). Entre os campos emergentes, destacam-se o trabalho flexível e híbrido, as expectativas das novas gerações, as ferramentas digitais de gestão, a saúde mental após a nova NR-1 e as práticas sociais da agenda ESG.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo analisou os fatores que influenciam a retenção de talentos em microempresas brasileiras, e considera-se que o objetivo foi alcançado. A retenção mostrou-se multifatorial: liderança do proprietário, clima, cultura e comunicação são determinantes; a remuneração evita a insatisfação, mas sua eficácia depende da percepção de justiça; e a informalidade, a sobrecarga do gestor e a falta de planejamento são os principais obstáculos. Diferentemente das pequenas e médias empresas, nas microempresas todos esses fatores convergem para o proprietário. Somam-se fatores emergentes, como flexibilidade, saúde mental e ESG. As estratégias mais eficazes são de baixo custo e alto valor percebido, dependendo sobretudo da capacitação do proprietário-gestor.

O estudo apresenta limitações relevantes. A ausência de dados empíricos primários impede mensurar a intensidade de cada fator, estabelecer causalidade ou testar a eficácia das estratégias em microempresas reais, de modo que as conclusões decorrem da convergência entre autores. Parte do *corpus* agrega micro e pequenas empresas ou trata de outros portes, tornando a transferência dos achados uma inferência interpretativa. Os

indicadores secundários raramente são desagregados por porte, e a predominância de literatura cinzenta e da revisão narrativa introduz riscos de subjetividade apenas parcialmente mitigados. Por fim, os dados de 2024 a 2026 refletem um mercado aquecido, podendo não se aplicar a períodos de retração.

Sugerem-se, como pesquisas futuras: a) levantamentos quantitativos com colaboradores de microempresas para testar a influência de liderança, justiça percebida e reconhecimento sobre a intenção de permanecer; b) estudos de casos comparando comércio, serviços e indústria em São Luís; c) comparações entre micro, pequenas e médias empresas com microdados da RAIS e do Novo Caged; d) estudos longitudinais sobre os efeitos da nova NR-1; e e) avaliações de programas de capacitação em liderança para proprietários.

Os resultados também interessam às políticas públicas. Recomenda-se que SEBRAE e Sistema S ampliem a capacitação gratuita em gestão de pessoas desenhada para microempresas; que sejam elaborados guias simplificados de adequação à NR-1; que órgãos de pesquisa divulguem indicadores de rotatividade por porte e município; que governos locais, instituições de ensino e entidades empresariais criem redes de apoio, como núcleos de extensão universitária em recursos humanos; e que certificações como a da Lei nº 14.831/2024 prevejam critérios adaptados ao pequeno porte. Conclui-se que a retenção nas microempresas depende menos de grandes investimentos financeiros e mais da qualificação e da intencionalidade da gestão, apoiadas por políticas que reconheçam as especificidades do segmento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, Leonard (ed.). **Advances in experimental social psychology.** New York: Academic Press, 1965. v. 2, p. 267-299.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Brasil tem recorde de CNPJ ativos de pequenos negócios.** Brasília, DF, 18 mar. 2026. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/dados/brasil-tem-recorde-de-cnpj-ativos-de-pequenos-negocios/. Acesso em: 14 out. 2026.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Três em cada 10 MEI fecham as portas em até cinco anos de atividade no Brasil.** Brasília, DF, 16 jun. 2021. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/tres-em-cada-10-mei-fecham-as-portas-em-ate-cinco-anos-de-atividade-no-brasil/. Acesso em: 9 nov. 2026.

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The job demands-resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology,** v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.

BALDO, Rafael. **Micro e pequenas empresas foram responsáveis por sete em cada 10 empregos formais gerados até novembro de 2025.** Brasília, DF: Agência Sebrae de Notícias, 7 jan. 2026. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/dados/micro-e-pequenas-empresas-foram-responsaveis-por-sete-em-cada-10-empregos-formais-gerados-ate-novembro-de-2025/. Acesso em: 14 out. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BLAU, Peter M. **Exchange and power in social life.** New York: John Wiley & Sons, 1964.

BORGES, Débora Eduarda Ferreira *et al.* **Retenção de talento no setor hoteleiro:** um estudo exploratório. 2023. Dissertação (Mestrado) – 2023.

BORTOLOZ, Matheus Euclydes *et al.* Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: desafios e direcionamentos. **Revista Eletrônica Ciência & Tecnologia Futura,** v. 1, n. 1, 2021.

BRANCO, P. **Problemática do turnover no Exército e a importância da retenção de talentos.** 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 14 out. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024.** Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e estabelece os requisitos para a concessão da certificação. Brasília, DF: Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14831.htm. Acesso em: 9 nov. 2026.

BRENO, Reis. **O desafio da gestão de pessoas em pequenas empresas.** 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – ETEC Embu, Embu das Artes, 2025.

CARVALHO, Daltro Oliveira de *et al.* **Turnover:** impactos e estratégias de controle na gestão empresarial. 2024.

CARVALHO, Élida Rayanne Barbosa de. **A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas:** conhecendo as práticas e experiências profissionais. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso – 2022.

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

COLQUITT, Jason A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology,** v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry,** v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro:** 2002 a 2014. São Paulo: DIEESE, 2016. Disponível em: https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf. Acesso em: 9 nov. 2026.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly,** v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

EISENBERGER, Robert *et al.* Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology,** v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (FIEMG). **Recorde de demissões voluntárias em Minas Gerais:** quem são os trabalhadores que deixaram seus empregos em 2025?

Belo Horizonte: FIEMG, abr. 2026. Disponível em: https://www.fiemg.com.br/wp-content/uploads/2026/04/EA202604_03-Demissoes-a-pedido.pdf. Acesso em: 9 nov. 2026.

FIGUEREDO, Giovanna. Grandes empresas pagam salários maiores, mas são nos pequenos negócios que os valores crescem mais; qual é a remuneração? **Seu Dinheiro,** [S. l.], 7 jul. 2026. Disponível em: https://www.seudinheiro.com/2026/seu-negocio/grandes-empresas-pagam-salarios-maiores-mas-sao-nos-pequenos-negocios-que-os-valores-crescem-mais-qual-e-a-remuneracao-giov/. Acesso em: 9 nov. 2026.

GALLUP. **State of the Global Workplace:** Brazil country-level data. Washington, DC: Gallup, 2026. Disponível em: https://www.gallup.com/workplace/704714/state-global-workplace-brazil-country-level-data.aspx. Acesso em: 9 nov. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly,** v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

GUARALDI, Ariely da Fonseca *et al.* **Estratégias para retenção de colaboradores.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso – 2024.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEE, Thomas W.; MITCHELL, Terence R. An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. **Academy of Management Review,** v. 19, n. 1, p. 51-89, 1994.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. **Psychological Review,** v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review,** v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MICRO e pequenas empresas geram 67% dos empregos no MA. **Imirante.com,** São Luís, 5 out. 2026. Disponível em: https://m.imirante.com/noticias/maranhao/2026/10/05/dia-da-micro-e-pequena-empresa-a-forca-das-gigantes-que-respondem-por-67-dos-empregos-no-ma. Acesso em: 9 nov. 2026.

MIGALHAS. NR-1 entra em vigor nesta terça-feira; entenda o que muda. **Migalhas,** [S. l.], 25 maio 2026. Disponível em: https://www.migalhas.com.br/quentes/456649/nr-1-entra-em-vigor-nesta-terca-feira-entenda-o-que-muda. Acesso em: 9 nov. 2026.

MITCHELL, Terence R. *et al.* Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal,** v. 44, n. 6, p. 1102-1121, 2001.

MOBLEY, William H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of Applied Psychology,** v. 62, n. 2, p. 237-240, 1977.

NASCIMENTO, Clara. Crescem afastamentos por transtornos mentais no Brasil; mais de 546 mil casos são registrados. **Folha de Pernambuco,** Recife, 23 maio 2026. Disponível em: https://www.folhape.com.br/economia/crescem-afastamentos-por-transtornos-mentais-no-brasil/489221/. Acesso em: 9 nov. 2026.

OLIVEIRA, Jessyk Fernanda de Sousa Rosa *et al.* Gestão de recursos humanos como estratégia para competitividade em micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática da literatura. **Brazilian Journal of Scientific Administration,** v. 12, n. 3, p. 70-79, 2021.

PALMA, Ana Ester Marques *et al.* Gestão de pessoas e retenção de talentos em empresas familiares de pequeno e médio porte. **Revista Científica ACERTTE,** v. 6, n. 2, p. e62319, 2026.

PINHEIRO, Gleyse *et al.* Otimização do desempenho organizacional por meio da gestão estratégica de pessoas em micro e pequenas empresas. **Caderno de Graduação – Ciências Humanas e Sociais – UNIT-SE,** v. 9, n. 2, p. 41-56, 2025. DOI: https://doi.org/10.17564/2316-3143.2025v9n2p41-56.

PINTO, Ketulin Cristina *et al.* **Turnover:** a rotatividade de funcionários nas empresas. 2023.

RODRIGUES, Ana Beatriz Dias *et al.* **Estratégias de retenção de talentos e redução do turnover nas organizações.** 2024.

ROTATIVIDADE de mão de obra e falta de qualificação desafiam empresas na hora de contratar. **O Povo,** Fortaleza, 16 mar. 2026. Disponível em: https://www.opovo.com.br/noticias/economia/2026/03/16/rotatividade

-de-mao-de-obra-e-falta-de-qualificacao-desafiam-empresas-na-hora-de-contratar.html. Acesso em: 9 nov. 2026.

ROUSSEAU, Denise M. **Psychological contracts in organizations:** understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage, 1995.

RYDLEWSKI, Carlos. Novo recorde: por que as pessoas mudam tanto de emprego no Brasil. **Metrópoles,** Brasília, DF, 3 maio 2025. Disponível em: https://www.metropoles.com/negocios/novo-recorde-por-que-as-pessoas-mudam-tanto-de-emprego-no-brasil. Acesso em: 9 nov. 2026.

SAAB, Monise de Castro. **Políticas de retenção de talentos em empresas de tecnologia da informação no Brasil:** análise das práticas de remuneração e benefícios. 2023.

SALTON, Mariane Arcari. **Rotatividade de pessoas em organizações:** uma revisão conceitual. 2024.

SANTOS, Ana Paula Damasceno Rodrigues dos; PALHARES, Micheli da Silva. **Motivação no ambiente de trabalho:** como o fator motivacional influencia na permanência do colaborador no trabalho. 2023. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – Escola Técnica Estadual Trajano Camargo, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Limeira, 2023.

SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian (org.). **Micro e pequenas empresas:** mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

SANTOS, Kaic Vinicius dos. **Turnover:** impactos e estratégias de controle na gestão empresarial. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de Franca, Franca, 2024.

SANTOS, Rudysonn Alves dos; OLIVEIRA, Geovany Fernandes de; SILVEIRA, Heliel Eustáquio da. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. **Research, Society and Development,** v. 11, n. 15, 2022.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011.** 4. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **ESG para micro e pequenas empresas:** temas emergentes, energia renovável e eficiência energética. Brasília, DF: SEBRAE, 2025.

SILVA, Bruna Dayane Andrade da *et al.* Práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas: os desafios de gerir e motivar equipes. **Revista Universitária Brasileira,** v. 3, n. 5, 2025.

SILVA, Cristielen Lopes. **A motivação como ferramenta estratégica para a retenção de talentos.** 2025.

SILVA, Gabryela Ribeiro Gonçalves da; MELO, Tatiane Alves de. **Fatores motivacionais para reter talentos nas organizações na**

atualidade. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – ETEC João Jorge Geraissate, Barbosa, 2025.

SIMÃO, Roberta Faquim. **Fatores determinantes na intenção de permanecer na empresa.** 2023.

VROOM, Victor H. **Work and motivation.** New York: John Wiley & Sons, 1964.

WRZESNIEWSKI, Amy; DUTTON, Jane E. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of Management Review,** v. 26, n. 2, p. 179-201, 2001.

---

[1] Discente do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Santa Terezinha – CEST.

[2] Discente do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Santa Terezinha – CEST.

[3] Orientadora. Docente do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Santa Terezinha – CEST.