

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE NOVA PRATA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VINÍCIUS GATTO

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA CAPTAÇÃO E
RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS NAS EMPRESAS**

**NOVA PRATA RS
2025**

VINÍCIUS GATTO

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA CAPTAÇÃO E
RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS NAS EMPRESAS**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Rosecler Maschio Gilioli.

NOVA PRATA RS

2025

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, que sempre acreditou e me apoiou nos momentos mais desafiadores. Dedico também a todos aqueles que sonham em alcançar seus objetivos acadêmicos e profissionais, como motivação para nunca desistirem diante das dificuldades.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e sabedoria concedidas ao longo desta caminhada. À minha família, pelo apoio incondicional, paciência e incentivo em todos os momentos desta jornada acadêmica.

À minha orientadora, Profa. Dra. Rosecler Maschio Gilioli, pela dedicação, orientação precisa e contribuições essenciais para a realização deste trabalho. Aos colegas e amigos, pelo companheirismo e pelas palavras de incentivo que tornaram este percurso mais leve. A todos os participantes da pesquisa, que gentilmente disponibilizaram seu tempo e suas experiências, possibilitando a concretização deste estudo.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral: “identificar as melhores estratégias de gestão de pessoas para maior captação e retenção de profissionais nas empresas”. Seus objetivos específicos são: aplicar pesquisas para profissionais para identificar, na sua opinião, quais são as melhores estratégias para captação e retenção e criar recomendações às empresas sobre as melhores estratégias para captação e retenção de profissionais. A metodologia é de natureza quantitativa, nível descritivo, estratégia *survey*, participantes do estudo são profissionais ativos no mercado de trabalho, processo de coleta de dados através de questionários e processo de análise de dados por meio de estatística. Os resultados obtidos apontaram que os fatores mais atrativos para captação de profissionais foram salário e benefícios competitivos, seguidos por oportunidades de crescimento e estabilidade no emprego. Já para retenção, destacaram-se a importância de planos de carreira estruturados, remuneração adequada e um ambiente de trabalho saudável. Além disso, os participantes ressaltaram o papel fundamental da liderança, da valorização e do reconhecimento no engajamento e permanência dos colaboradores

Palavras-chave: Estratégias de gestão de pessoas. Captação de profissionais. Retenção de profissionais.

LISTA DE Gráficos

Gráfico 1 – Escolaridade da amostra	40
Gráfico 2 – Faixa etária da amostra	41
Gráfico 3 – Estado civil da amostra	41
Gráfico 4 – Gênero da amostra	42
Gráfico 5 – Faixa salarial da amostra	42
Gráfico 6 – Fatores que mais atraem um candidato	43
Gráfico 7 – Benefícios que mais atraem profissionais	43
Gráfico 8 – Práticas eficazes para atrair talentos	44
Gráfico 9 – Responsabilidades do gestor na captação	44
Gráfico 10 – Diferenciais para atrair novos profissionais	45
Gráfico 11 – O que pode ser feito para melhorar a captação	45
Gráfico 12 – Fatores que influenciam na permanência	46
Gráfico 13 – Impacto da liderança na retenção	46
Gráfico 14 – Práticas eficazes para retenção	47
Gráfico 15 – Benefícios que contribuem para engajamento	47
Gráfico 16 – Fatores que convencem a permanecer na empresa	48
Gráfico 17 – O que pode ser feito para melhorar a retenção	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais respostas dos pesquisados sobre captação	50
Quadro 2 – Principais respostas dos pesquisados sobre retenção	52

LISTA DE ABREVIATURAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

RH – Recursos Humano

Sumário

1 INTRODUÇÃO	9
2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA.....	11
2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO.....	11
2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	11
2.2.1 Objetivo Geral	11
2.2.2 Objetivos Específicos	12
2.3 JUSTIFICATIVA PELA ESCOLHA DO TEMA.....	12
3 REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1 CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	14
3.2 CONCEITOS DE CAPTAÇÃO DE PROFISSIONAIS.....	15
3.3 ESTRATÉGIAS/PRÁTICAS PARA CAPTAÇÃO DE PROFISSIONAIS	16
3.4 CONCEITOS DE RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS	18
3.5 ESTRATÉGIAS/PRÁTICAS PARA RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS	19
3.6 MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL.....	20
3.6.1 Setor Primário	20
3.6.2 Setor Secundário	22
3.6.3 Setor Terciário.....	22
3.6.4 Setor Quaternário.....	23
3.6.5 Setor Quinário	24
3.7 MERCADO DE TRABALHO NO RIO GRANDE DO SUL.....	25
3.7.1 Setor Primário	25
3.7.2 Setor Secundário	25
3.7.3 Setor Terciário.....	26
3.7.4 Setor Quaternário.....	27
3.7.5 Setor Quinário	28
3.8 PAPEL DO GESTOR NA CAPTAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS	28
3.9 PAPEL DO GESTOR NA RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS.....	29
4 METODOLOGIA.....	30
4.1 NATUREZA: QUANTITATIVA.....	30
4.2 NÍVEL: DESCRITIVO	31
4.3 ESTRATÉGIA: <i>SURVEY</i>	31
4.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO	31
4.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO.....	32
4.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS: ESTATÍSTICA	33
5. DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	33
5.1 NATUREZA QUANTITATIVA - QUESTIONÁRIO	34
Nesta Etapa Está Apresentado O Instrumento De Coleta De Dados, Com	
Questionário, De Natureza Quantitativa, De Nível Descritivo.....	34
5.1.1 Formulário De Questões	34
PERFIL DA AMOSTRA:	35
5.1.2 Definição Da Amostra Do Estudo.....	39

5.1.3 Método De Contato	39
5.1.4 Período De Aplicação Do Instrumento De Pesquisa	39
5.1.5 Apresentação Dos Resultados Da Aplicação Dos Questionários	40
Perfil Da Amostra	40
5.1.6 Interpretação Dos Resultados Da Aplicação Dos Questionários	49
MELHORES ESTRATÉGIAS PARA CAPTAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS	49
MELHORES ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
Referências:	58

1 INTRODUÇÃO

Este estudo teve como tema “estratégias de gestão de pessoas para captação e retenção de profissionais nas empresas”.

SALOMÃO, Pedro Emílio Amador; DUTRA, Edivaldo Silva; SOUZA, Fábio Lemes de; SILVA, Edmar Oliveira da; SOUZA, Ana Beatriz Ramires de. Engajamento e retenção de talentos: como criar um ambiente onde os funcionários queiram permanecer são discutidos fatores como motivação no trabalho, planos de carreira bem estruturados, papel da liderança, flexibilidade do ambiente de trabalho e uso de pesquisas de satisfação como medidas práticas para fortalecer retenção.

SILVA, Elizângela Martins; COSTA, Simone Teles da Silva; AMORIM, Dênia Aparecida de; BORGES, Mayara Abadia Delfino dos Anjos e; CHAVES, Paulo Victor Antônio. Retenção de talentos nas organizações Este estudo mostra que, com as mudanças advindas da globalização, avanço tecnológico e escassez de profissionais qualificados, empresas têm buscado ações de retenção para capacitar bons colaboradores, assegurar competitividade e crescimento das atividades de negócio...

O capítulo três apresentou o referencial teórico, que é fundamental para o entendimento do tema e está organizado da seguinte forma: conceitos de gestão estratégica de pessoas, conceitos de captação de profissionais, estratégias/práticas para captação de profissionais, conceitos de retenção de profissionais, estratégias/práticas para retenção de profissionais, mercado de trabalho no Brasil, mercado de trabalho no Rio Grande do Sul, papel do gestor na captação de novos profissionais, papel do gestor na retenção de profissionais.

No quarto capítulo foi apresentada a metodologia, que teve natureza quantitativa, nível descritivo, estratégia *survey*, participantes do estudo foram profissionais ativos no mercado de trabalho, processo de coleta de dados através de questionários e processo de análise de dados por meio de estatística.

No capítulo 5 foi detalhado o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, estruturado a partir da elaboração do questionário, previamente submetido a um pré-teste para validação. Em seguida, definiu-se a amostra composta por 65 respondentes, considerada adequada para garantir a representatividade do estudo. Realizado por meio do envio do link do formulário pelas redes sociais e WhatsApp, e o período de aplicação, compreendido entre os meses de agosto e setembro de 2025. Na sequência, os resultados foram organizados em gráficos e quadros e resumo,

possibilitando a análise das estratégias de captação e retenção de profissionais. Posteriormente, procedeu-se à interpretação dos dados, destacando os fatores de maior relevância.

Por fim, apresentou-se as considerações finais com o delineamento das ações para a resposta satisfatória ao problema de pesquisa estipulado para este estudo.

2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

Neste capítulo serão apresentados itens como tema e problema do estudo, objetivos do trabalho e justificativa pela escolha do tema.

2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Nesta seção serão abordados o tema do estudo e o problema de pesquisa.

O tema desse estudo é: “Estratégias de gestão de pessoas para captação e retenção de profissionais nas empresas”.

O problema desse estudo é: “Quais são as melhores estratégias de gestão de pessoas para maior captação e retenção de profissionais nas empresas?”

Aqui, foram delineados os tópicos mais importantes deste capítulo.

2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Nesta etapa serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa.

2.2.1 Objetivo Geral

A seguir, está apresentado o objetivo geral deste estudo.

O objetivo geral é: “Identificar as melhores estratégias de gestão de pessoas para maior captação e retenção de profissionais nas empresas”.

Assim, está delineado o objetivo geral para este trabalho, a fim de alcançar os objetivos específicos.

2.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos estão direcionados conforme a seguir:

- a) aplicar pesquisas para profissionais para identificar, na sua opinião, quais são as melhores estratégias para captação e retenção;
- b) criar recomendações às empresas sobre as melhores estratégias para captação e retenção de profissionais.

Assim, foram definidos os objetivos específicos para esta pesquisa.

2.3 JUSTIFICATIVA PELA ESCOLHA DO TEMA

Esta etapa do trabalho apresenta uma breve justificativa pela escolha do tema, que está definido como “estratégias de gestão de pessoas para maior captação e retenção de profissionais nas empresas”.

Chiavenato (2014, p. 32) destaca:

“A importância da gestão estratégica de pessoas e o alinhamento da área de Recursos Humanos com os objetivos organizacionais. Ele enfatiza que as empresas precisam adotar estratégias de seleção e gestão de talentos para atrair profissionais qualificados, e que a retenção deve se basear em desenvolvimento contínuo e motivação”.

Ainda, para o autor Chiavenato (2014, p. 32),

“Estratégia de captação: Utilização de um processo seletivo alinhado com a cultura organizacional, utilizando entrevistas baseadas em competências e técnicas de avaliação psicométrica para garantir a seleção de profissionais que se alinhem aos valores da empresa. Estratégia de retenção: Implementação de programas de desenvolvimento e capacitação contínuos, como workshops e cursos de especialização, para garantir que os colaboradores se sintam valorizados e em constante crescimento profissional”.

Dando continuidade, Chiavenato (2014, p. 6) aborda que

“As empresas necessitam de pessoas com vontade de trabalhar, que mostrem o seu melhor, pois são elas que fazem uma organização. A Gestão de Pessoas é formada por pessoas, elas passam a maior parte da vida delas trabalhando em organizações, e estas, por sua vez, dependem delas para poderem funcionar e alcançar o sucesso”.

Segundo Caixeiro (2009, p. 102), “é essencial que as empresas adotem práticas que integrem a gestão de talentos com a estratégia organizacional, buscando profissionais com alto potencial e oferecendo oportunidades para seu crescimento”.

Toledo (2015, p. 110) ressalta

“A importância de alinhamento estratégico entre a gestão de pessoas e os objetivos organizacionais. Ele acredita que as práticas de gestão de pessoas devem ser planejadas de forma a proporcionar motivação e satisfação no ambiente de trabalho, impactando diretamente a retenção de talentos. Estratégia de captação: Toledo sugere que as empresas invistam em campanhas de atração de talentos, utilizando as redes sociais e eventos de recrutamento para divulgar a empresa como um excelente lugar para trabalhar. Isso inclui destacar a cultura organizacional e os benefícios oferecidos aos colaboradores. Estratégia de retenção: A gestão do desempenho, com feedbacks contínuos e planos de desenvolvimento individual, é uma das chaves para reter profissionais. Toledo defende a criação de oportunidades de crescimento internas e o desenvolvimento de carreiras personalizadas”.

Figueiredo (2012, p. 55),

“Discute a importância da liderança e da cultura organizacional como fatores decisivos na retenção de talentos. Ele destaca que as organizações que implementam práticas que desenvolvem e estimulam a liderança nas equipes, têm mais sucesso na retenção de profissionais valiosos. Estratégia de captação: A empresa pode investir em processos seletivos dinâmicos, como dinâmicas de grupo e avaliações de perfil comportamental, para atrair candidatos com alto potencial para liderar e colaborar eficazmente com as equipes. Estratégia de retenção: Figueiredo enfatiza que a liderança transformacional é crucial para reter os talentos, sendo essencial que os líderes se dediquem a motivar e engajar seus times de maneira constante e personalizada”.

Assim, entende-se que as estratégias de captação e retenção de profissionais são relevantes para o desempenho positivo das organizações.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir está a constituição do referencial teórico, buscando levantar estratégias de gestão de pessoas para maior captação e retenção de profissionais nas empresas. São conceitos de gestão estratégica de pessoas, conceitos de captação de profissionais, estratégias/práticas para captação de profissionais, conceitos de retenção de profissionais, estratégias/práticas para retenção de profissionais, mercado de trabalho no Brasil, mercado de trabalho no Rio Grande do Sul, papel do gestor na captação de novos profissionais, papel do gestor na retenção de profissionais.

3.1 CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Nesta etapa estão apresentados conceitos de gestão estratégica de pessoas na visão de autores.

Segundo Chiavenato (1999, p. 58) "A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais".

Ainda para Chiavenato (2010, p. 63), "Toda empresa depende do colaborador, pois sem mão de obra nada poderá ser feito, e assim as organizações não conseguem atingir seus objetivos e alcançar um lugar no mercado no ramo em que atua".

Do mesmo autor Chiavenato (2010, p.56) "A função do RH é desenvolver e implementar políticas que maximizem o potencial humano e contribuam diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais".

Para Gil (2010, p. 45) "A gestão de pessoas deve ser encarada como um fator estratégico para o sucesso organizacional, contribuindo para o alcance das metas e o fortalecimento da competitividade".

Dando continuidade para Gil (2010, p.63) “A relação entre as pessoas e os objetivos organizacionais precisa ser constantemente fortalecida para garantir o sucesso da empresa no mercado competitivo”.

O autor também ressalta “A importância de programas estruturados de capacitação e treinamento. Esses programas devem ser cuidadosamente planejados para abordar tanto as competências técnicas quanto as comportamentais necessárias para o sucesso da organização”. (GIL, 2010, p. 67).

Desta forma, entende-se a relevância da gestão de pessoas para os resultados positivos esperados pelas organizações.

3.2 CONCEITOS DE CAPTAÇÃO DE PROFISSIONAIS

Aqui estão conceitos sobre o tema “captação de profissionais”.

Chiavenato (1999, p.90) ‘Declara que as pessoas são membros fundamentais para as corporações no que se refere ao cumprimento dos serviços e ao alcance dos objetivos apresentados. Por outro lado, a empresa é o mecanismo como essas pessoas podem conseguir seus propósitos”.

De acordo com a descrição de Chiavenato (1999, p.190)” As áreas de recrutamento necessitam atrair um conjunto de candidatos qualificados para a organização, uma vez que o sucesso do recrutamento é medido pelo ajuste do novo funcionário ao cargo mediante a um desempenho satisfatório”.

Do mesmo autor Chiavenato (2002, p. 200), "A seleção de candidatos não se limita apenas a analisar currículos. Ela deve avaliar, de maneira completa, as competências técnicas, as atitudes e as potencialidades comportamentais dos candidatos, assegurando que a contratação atenda às necessidades da organização".

Seguindo com Chiavenato (1994, p.175) “O recrutamento é o processo de atrair candidatos qualificados para o preenchimento das vagas disponíveis na organização. A seleção, por sua vez, é o processo de escolha dos melhores candidatos, baseando-se em critérios definidos previamente pela empresa”.

Para Gil (2001 p.50) "O recrutamento interno pode promover a motivação dos colaboradores, pois dá a eles a oportunidade de crescimento dentro da empresa. O recrutamento externo, por sua vez, permite que a organização busque novas ideias e habilidades que não estão presentes dentro da empresa".

Do mesmo autor, Gil (2001 p.85) "A marca empregadora é essencial para a captação de profissionais. Organizações com uma imagem positiva no mercado de trabalho atraem candidatos que se identificam com seus valores e com a cultura organizacional".

Assim, levanta-se conceitos voltados à captação de novos profissionais para as empresas e sua importância.

3.3 ESTRATÉGIAS/PRÁTICAS PARA CAPTAÇÃO DE PROFISSIONAIS

Nesta etapa estão apresentadas estratégias importantes para busca de captação de novos profissionais no mercado de trabalho.

Para captação de bons profissionais segundo Chiavenato (2014 p.65) "O marketing de recrutamento envolve a promoção da organização como um bom lugar para trabalhar, com o objetivo de atrair os melhores candidatos para as vagas disponíveis".

Chiavenato (1994, p.80) afirma que "As organizações têm utilizado cada vez mais as plataformas digitais, redes sociais e sites especializados para recrutar profissionais de diversas regiões, otimizando o processo de busca por candidatos". No entendimento de Vergara (2009 p.90) "As redes sociais, como LinkedIn, Facebook e outras plataformas digitais, são aliadas poderosas no recrutamento de talentos, ampliando o alcance da busca e permitindo que as empresas encontrem candidatos com perfis mais adequados".

Segundo o autor Chiavenato (1994, p.110) "As parcerias com universidades são uma excelente fonte de recrutamento de jovens talentos, possibilitando a identificação de futuros líderes e profissionais altamente qualificados".

Enfatiza Chiavenato (1994, p.125) “Os programas de indicação são uma forma eficaz de atrair talentos que já possuem alguma ligação com a organização, reduzindo custos de recrutamento e aumentando a chance de integração bem-sucedida do novo colaborador”.

Conforme Gil (2019 p.65) “O recrutamento deve ser realizado com foco nas competências necessárias para o cargo, sendo essencial que a empresa identifique habilidades técnicas e comportamentais que atendam às necessidades organizacionais”.

Para Gil (2019 p.80) “O recrutamento interno é uma prática vantajosa, pois motiva os colaboradores a se desenvolverem dentro da organização, reduzindo custos com a busca de novos talentos no mercado externo e melhorando o moral da equipe”.

Gil (2019 p.115) declara que “A entrevista baseada em competências permite que o entrevistador compreenda, por meio de exemplos práticos, como o candidato lidou com situações passadas, fornecendo uma avaliação mais precisa de sua capacidade de desempenho”.

De acordo com Vergara (2009 p.50) “A captação de talentos deve ser fundamentada em um mapeamento de competências, buscando candidatos cujas habilidades técnicas e comportamentais estejam alinhadas com as necessidades da organização”.

Conforme Vergara (2009 p.68) “A avaliação psicológica no processo seletivo pode ser uma ferramenta essencial para entender o perfil comportamental do candidato, ajudando na escolha daqueles que mais se alinham com os valores da organização”.

Desta forma, enfatiza-se a importância de utilizar estratégias diversificadas para garantir que as empresas atraem os melhores talentos de maneira eficaz.

Assim, um resumo de estratégias/práticas para captação de novos profissionais pode ser:

- a) promoção da organização como um bom lugar para trabalhar;
- b) utilização de plataformas digitais, redes sociais e sites especializados;
- c) parcerias com universidades;

- d) programas de indicação de novos funcionários;
- e) recrutamento com foco nas competências necessárias para o cargo;
- f) recrutamento interno;
- g) entrevista baseada em competências;
- h) mapeamento de competências, buscando candidatos cujas habilidades técnicas e comportamentais estejam alinhadas com as necessidades da organização;
- i) avaliação psicológica no processo seletivo.

3.4 CONCEITOS DE RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS

Nesta etapa estão apresentados conceitos de retenção profissionais no mercado de trabalho.

Para Chiavenato (2014, p. 4) “As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações bem-sucedidas. Sem elas, não há produção, qualidade, produtividade, inovação ou competitividade”.

Para Gil (2010, p. 196) “A retenção de pessoas qualificadas constitui um fator crítico de sucesso para as organizações, pois reduz custos com recrutamento e treinamento e assegura a continuidade das operações”.

Conforme Chiavenato (2014, p. 174) “Reter talentos é tão importante quanto atraí-los. As organizações precisam criar condições para manter seus melhores profissionais comprometidos e motivados”.

Seguindo com Gil (2007, p. 182) “Os principais motivos que levam os funcionários a permanecerem numa organização estão relacionados ao ambiente de trabalho, ao estilo de liderança e às oportunidades de crescimento pessoal e profissional”.

Enfatiza Chiavenato (2014, p. 176) “A qualidade da liderança e o clima organizacional são fatores determinantes para a permanência ou saída de talentos das organizações”.

Segundo Chiavenato (2014, p. 160) “A motivação é uma das principais ferramentas para a retenção de talentos. Profissionais motivados tendem a permanecer nas organizações e a contribuir com alto desempenho”.

De acordo com Gil (2010, p. 199) “A retenção de talentos exige a adoção de políticas e práticas que promovam o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais”.

3.5 ESTRATÉGIAS/PRÁTICAS PARA RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS

Nesta etapa estão apresentadas estratégias importantes para práticas de retenção de profissionais no mercado de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 238) “A motivação das pessoas depende do grau em que suas expectativas pessoais são atendidas pela organização”.

Segundo com Gil (2010, p. 200) “O reconhecimento é uma necessidade humana fundamental e, nas organizações, tem papel estratégico na retenção de talentos”.

Ainda, para Chiavenato (2010, p. 322) “Pessoas gostam de ser reconhecidas, de receber feedback positivo, de sentir que fazem a diferença”.

Já para Gil (2007, p. 183) “Ambientes de trabalho saudáveis e motivadores contribuem significativamente para a permanência dos empregados”.

Enfatiza Chiavenato (2014, p. 241) “As pessoas permanecem nas organizações que oferecem oportunidades de crescimento pessoal e profissional”.

Do mesmo autor Chiavenato (2010, p. 304) “A remuneração deve ser compatível com as responsabilidades do cargo e competitiva no mercado”.

Para Gil (2010, p. 199) “A remuneração, quando alinhada com os padrões do mercado e as responsabilidades do cargo, representa importante fator de retenção”.

Chiavenato (2014, p. 242) diz que “As pessoas não deixam as organizações, elas deixam os seus líderes”.

Conforme Gil (2007, p. 184) “Gestores com capacidade de liderança e que mantêm comunicação eficaz são peças-chave na retenção de pessoas”.

Desta forma, enfatiza-se a importância da utilização de práticas para retenção de profissionais a fim de garantir que as empresas mantenham os melhores talentos de maneira eficaz.

Assim, um resumo de estratégias/práticas para captação de novos profissionais pode ser:

- a) Plano de Carreira e Desenvolvimento: A criação de um plano claro de crescimento profissional é fundamental para manter os colaboradores engajados;
- b) Ambiente Organizacional Saudável: Um bom clima organizacional e relações interpessoais saudáveis são essenciais para a permanência dos profissionais;
- c) Remuneração Competitiva: A política salarial deve ser justa e competitiva em relação ao mercado;
- d) Reconhecimento e Valorização: Reconhecer o desempenho dos colaboradores é uma prática que fortalece o vínculo com a empresa;
- e) Liderança e Gestão Participativa: Líderes que mantêm uma relação próxima e transparente com suas equipes contribuem para a fidelização dos talentos.

3.6 MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL

Nesta parte, estão apresentados os setores da economia e o mercado de trabalho de cada um no Brasil. Os setores são: primário, secundário, terciário, quaternário e quaternário.

3.6.1 Setor Primário

O setor primário é responsável pela extração e produção de recursos naturais, como agricultura, pecuária, pesca e mineração. No Brasil, destaca-se especialmente a agricultura e o agronegócio, que têm papel central na economia nacional. (MUNDOEDUCACAO)

A agricultura representa cerca de 6,8% do PIB brasileiro empregando em 2024: 28,6 milhões de pessoas atuam no agronegócio. Com uma participação no total nacional: 26,5% da força de trabalho brasileira. O maior crescimento ocorreu nas áreas de agroindústria (+6,7%) e agros serviços (+6,3%). As exportações agrícolas atingiram US\$ 166 bilhões em 2023, com destaque para soja, milho, carne e café. (IBGE, 2025).

As características do setor incluem sazonalidade, informalidade e baixa escolarização média da mão de obra. Entretanto, o avanço tecnológico e o crescimento do agronegócio vêm exigindo maior qualificação dos trabalhadores. (IBGE, 2025).

Setor Primário (Produção Agropecuária): Em 2023, o número de pessoas ocupadas na produção agropecuária foi de aproximadamente 8,4 milhões, uma redução de 2,43% em relação a 2021. (IBGE, 2025).

A agricultura, como principal atividade do setor primário da economia, exerce um papel fundamental no mercado de trabalho brasileiro. Mesmo com os avanços tecnológicos e a mecanização no campo, o setor continua sendo um dos maiores empregadores do país, especialmente em regiões rurais e por meio da agricultura familiar. Além de contribuir significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) e para as exportações, a agricultura é essencial para a segurança alimentar e o desenvolvimento regional. (IBGE, 2025).

No entanto, ainda enfrenta desafios como a informalidade, a baixa qualificação da mão de obra, o êxodo rural e a necessidade de políticas públicas mais eficazes para garantir condições dignas de trabalho. Por isso, estratégias de gestão de pessoas voltadas à capacitação, formalização e valorização dos trabalhadores rurais são fundamentais para promover a sustentabilidade econômica e social do setor agrícola no Brasil. (CNA, 2025).

3.6.2 Setor Secundário

O setor secundário da economia é responsável pela transformação de matérias-primas em bens de consumo e produtos industrializados, por meio de atividades industriais. Isso inclui a indústria de base (como siderúrgicas e refinarias), a indústria de bens de consumo duráveis (como automóveis e eletrodomésticos), bens não duráveis (como alimentos e vestuário) e a construção civil. (BRASILESCOLA)

Segundo a Confederação Nacional da Indústria, 65% das indústrias brasileiras enfrentam dificuldades na contratação devido à escassez de trabalhadores qualificados. Formar 2,2 milhões de novos profissionais para atender à criação de empregos e à reposição de trabalhadores que deixarão o mercado de trabalho formal. (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2025).

É importante requalificar 11,8 milhões de trabalhadores que já estão no mercado, atualizando suas competências técnicas e socioemocionais para as demandas atuais da indústria. (IBGE, 2025).

As áreas de Logística, Construção, Manutenção, Metalmeccânica e Operação Industrial lideram a demanda por novos profissionais qualificados. (IBGE, 2025).

Entre janeiro e setembro de 2024, a indústria brasileira criou 405.493 novos postos de trabalho, representando um crescimento de 75% em relação ao mesmo período de 2023. Destaca-se que 57,4% dessas vagas foram ocupadas por jovens entre 18 e 24 anos, evidenciando a importância de estratégias voltadas para a atração e retenção desse público. (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2025).

3.6.3 Setor Terciário

O setor terciário da economia engloba todas as atividades relacionadas à prestação de serviços e ao comércio de bens e produtos, sendo responsável por conectar os setores primário (produção de matérias-primas) e secundário (transformação industrial) ao consumidor final. (BRASILESCOLA)

O setor terciário é o que mais cresce no Brasil desde as últimas décadas do século XX, atualmente respondendo por mais de 70% dos empregos no país. Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), a taxa média de rotatividade demissional no Brasil entre abril de 2022 e maio de 2023 foi de 51%, uma das maiores do mundo. (SEBRAE, 2025).

Diante desse cenário, torna-se essencial que as empresas adotem estratégias eficazes de gestão de pessoas para atrair e reter talentos. A construção de uma marca empregadora forte, o investimento em capacitação contínua, o desenvolvimento de lideranças humanizadas e a oferta de um ambiente de trabalho saudável e motivador são práticas que se mostram fundamentais. (SEBRAE, 2025).

Além disso, compreender as novas expectativas dos profissionais — como flexibilidade, reconhecimento e propósito no trabalho — permite às organizações do setor terciário se adaptarem às transformações do mercado e aumentarem sua competitividade. Dessa forma, a gestão de pessoas deixa de ser apenas uma função operacional e assume um papel estratégico no crescimento sustentável das empresas de comércio e serviços. (SEBRAE, 2025).

3.6.4 Setor Quaternário

Setor quaternário da economia brasileira, também conhecido como terciário superior, abrange atividades intensivas em conhecimento, como tecnologia da informação, pesquisa científica, inovação, consultoria especializada, educação superior e gestão de propriedade intelectual. Embora não haja uma estatística oficial que quantifique separadamente o número de pessoas empregadas exclusivamente nesse setor, é possível obter uma estimativa aproximada com base nos dados disponíveis. (OCDE 2024)

Segundo trimestre de 2024, cerca de 8,2 milhões de pessoas estavam empregadas em ocupações criativas no Brasil, representando aproximadamente 8% do total de ocupados no país. (CÂMERA, 2009).

Dados da indústria criativa no Brasil indicam a presença de 810 mil profissionais empregados formalmente em áreas como arquitetura, engenharia, programação de

sistemas, análise de negócios, pesquisa de mercado, marketing, publicidade e design gráfico. (CÂMERA, 2009).

O setor quaternário é vital na economia moderna, focando em atividades relacionadas ao conhecimento, inovação e tecnologia. Ele impulsiona a competitividade, aprimora habilidades profissionais e contribui para o avanço tecnológico e o desenvolvimento sustentável. (CÂMERA, 2009).

3.6.5 Setor Quinário

O setor quinário, frequentemente associado ao terceiro setor, desempenha um papel crucial na promoção do bem-estar social e no desenvolvimento humano. O setor quinário é a divisão mais recente da economia e refere-se às atividades intelectuais, de decisão estratégica e de serviços sociais não mercantis, muitas vezes ligados ao bem-estar, à cultura, à ciência e à gestão pública. Ele é considerado uma extensão do setor terciário, com foco nas funções de liderança, conhecimento e cuidado humano. (FACULDADE.GRAN, 2025).

Emprego Total no Setor: Estima-se que aproximadamente 6 milhões de pessoas estejam empregadas em organizações sem fins lucrativos no Brasil. Desses, cerca de 2,3 milhões possuem vínculos formais de trabalho, registrados sob o regime CLT ou como prestadores autônomos. (FECAP, 2024).

O país conta com mais de 879 mil Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ativas, abrangendo associações, fundações e organizações religiosas. O setor sem fins lucrativos adiciona 4,27% ao Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, evidenciando sua relevância econômica. (FECAP, 2024).

Diante desse cenário, é imperativo que políticas públicas e estratégias de gestão de pessoas sejam direcionadas para fortalecer essas organizações. Investimentos em capacitação, retenção de talentos e inovação são essenciais para garantir a sustentabilidade e a eficácia das ações promovidas por essas entidades. Reconhecer e valorizar o setor quinário é, portanto, um passo crucial para o desenvolvimento social e econômico do Brasil. (FECAP, 2024).

3.7 MERCADO DE TRABALHO NO RIO GRANDE DO SUL

Nesta parte, estão apresentados os setores da economia e o mercado de trabalho de cada um no estado do Rio Grande do Sul. Os setores são: primário, secundário, terciário, quaternário e quinário.

3.7.1 Setor Primário

Em 2023, o agronegócio gaúcho registrou 369.415 empregos formais com carteira assinada, representando um aumento de 4.437 postos em relação ao ano anterior. Esse setor foi responsável por aproximadamente 9% dos empregos formais gerados no estado naquele ano. No mesmo ano, o setor agropecuário teve um saldo positivo de 1.001 vagas de trabalho com carteira assinada, resultado de 71.863 admissões e 70.862 demissões. (PORTAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2025).

No início de 2025, especificamente em janeiro, o setor agropecuário liderou a geração de empregos no estado, com a criação de 14.900 vagas, destacando-se nas regiões dos Campos de Cima da Serra e Serra Gaúcha. (PORTAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2025).

Segundo o Censo Agropecuário de 2017, os estabelecimentos de agricultura familiar no estado ocupavam cerca de 716.695 pessoas. (PORTAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2025).

3.7.2 Setor Secundário

Em 2024, o setor industrial do Rio Grande do Sul demonstrou sinais claros de recuperação, registrando a criação de 13.782 novas vagas formais de emprego. Essa retomada foi impulsionada por segmentos específicos da indústria que apresentaram crescimento expressivo na geração de empregos. (OBSERVATÓRIO DA INDÚSTRIA RS, 2025).

Entre os setores que mais contribuíram para esse resultado positivo, destacam-se (OBSERVATÓRIO DA INDÚSTRIA RS, 2025):

- a) Veículos automotores: +2.400 vagas
- b) Produtos de metal: +1.600 vagas
- c) Borracha e plástico: +1.400 vagas
- d) Móveis: +1.200
- e) Manutenção e reparo de máquinas e equipamentos: +813 vagas na indústria gaúcha.

Já em janeiro de 2025, o setor industrial manteve sua trajetória positiva ao gerar 9.143 vagas formais, consolidando-se como o segundo maior gerador de empregos no estado naquele mês, segundo dados da Trabalho RS. (OBSERVATÓRIO DA INDÚSTRIA RS, 2025).

No entanto, nem todos os segmentos industriais acompanharam esse crescimento. Alguns setores registraram retração no número de empregos em 2024, como (OBSERVATÓRIO DA INDÚSTRIA RS, 2025):

- a) Couro e calçados: -2.300 vagas
- b) Outros equipamentos de transporte: -2.300 vagas
- c) Vestuário e acessórios: -775 vagas

Apesar dessas quedas pontuais, o panorama geral do mercado de trabalho formal no estado foi positivo. Em 2024, o Rio Grande do Sul alcançou a marca de mais de 6 milhões de pessoas ocupadas, com um saldo de 63.551 novas vagas com carteira assinada, representando um crescimento de 36,45% em relação a 2023. (OBSERVATÓRIO DA INDÚSTRIA RS, 2025).

3.7.3 Setor Terciário

Em 2024, o setor terciário, que engloba os serviços, consolidou-se como o principal motor da geração de empregos formais no Rio Grande do Sul. Segundo dados do Novo CAGED, divulgados pela Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Profissional do RS, o setor de serviços liderou com 36.868 contratações no Estado, seguido por comércio (13.423), construção (6.923) e indústria (6.856). (GZH, 2025).

Além disso, entre outubro de 2023 e outubro de 2024, o setor de serviços respondeu por 63,3% do saldo de 61,7 mil empregos que o RS gerou, com uma expansão de 39,0 mil vagas. O comércio teve o segundo maior saldo (11,8 mil), aportando 19,1% desse total. (DEE, 2025).

No acumulado de janeiro a novembro de 2024, o Rio Grande do Sul contabilizou 91.761 postos com carteira assinada, com destaque para o setor de serviços como principal contribuinte para esse crescimento. (DEE, 2025).

Esses dados refletem a importância crescente do setor terciário na economia gaúcha, impulsionado por áreas como tecnologia da informação, saúde, educação e serviços financeiros. A tendência é que o setor continue a desempenhar um papel central na geração de empregos e no desenvolvimento econômico do estado. (DEE, 2025).

3.7.4 Setor Quaternário

Em 2024, o Rio Grande do Sul criou 63.551 vagas de trabalho com carteira assinada, representando um crescimento de 36,45% em relação a 2023. Esse aumento significativo indica uma expansão geral do mercado de trabalho no estado, o que pode refletir positivamente no setor quaternário. (TRABALHO RS, 2025).

Além disso, o mercado de trabalho gaúcho seguiu em expansão no quarto trimestre de 2024, com a geração de 70 mil novos vínculos formais de trabalho entre janeiro de 2024 e janeiro de 2025. Esse crescimento contínuo sugere uma demanda crescente por profissionais qualificados, característica do setor quaternário. (TRABALHO RS, 2025).

Embora não haja dados específicos sobre o número de trabalhadores no setor quaternário, a tendência de crescimento nas áreas de serviços especializados, pesquisa e desenvolvimento, e tecnologia da informação indica uma ampliação desse segmento no estado. A valorização de atividades baseadas no conhecimento é fundamental para impulsionar a inovação e a competitividade econômica do Rio Grande do Sul. (TRABALHO RS, 2025).

3.7.5 Setor Quinário

Em 2024, o setor de serviços foi o principal responsável pela geração de empregos formais no estado, com a criação de 36.868 vagas, elevando o estoque total de empregos formais para 1.213.262. Dentro desse setor, destacam-se atividades como “Informação, comunicação e atividades financeiras, imobiliárias, profissionais e administrativas”, que acumularam um estoque de 472.886 empregos, representando um aumento de 5,29% em relação ao ano anterior. (SERVIÇOS E INFORMAÇÕES DO BRASIL, 2025).

Além disso, programas governamentais como o RS Qualificação e o MEI RS Calamidades têm contribuído para a capacitação da força de trabalho e a geração de empregos, beneficiando diversas áreas do setor quinário. (SERVIÇOS E INFORMAÇÕES DO BRASIL, 2025).

3.8 PAPEL DO GESTOR NA CAPTAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS

Chiavenato (2014, p. 43) diz que “O gestor moderno deve assumir um papel ativo no processo de recrutamento e seleção, uma vez que é ele quem conhece com profundidade as exigências técnicas e comportamentais das posições disponíveis em sua equipe”.

Ainda, segundo Chiavenato (2014, p. 57) “O gestor participa desde a definição do perfil ideal do candidato até a avaliação final dos profissionais selecionados, garantindo o alinhamento entre as necessidades do cargo, os objetivos da organização e a cultura corporativa”.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 77) “A escolha de talentos, reduzindo custos com turnover e aumentando o desempenho organizacional”.

Além disso, “É responsabilidade do gestor desenvolver estratégias de atração de talentos que estejam de acordo com as novas dinâmicas do mercado de trabalho”. (CHIAVENATO, 2014, p. 83).

Outro ponto enfatizado por Chiavenato (2014, p. 89) é,

“O papel do gestor no processo de integração dos novos colaboradores. A forma como o novo profissional é recebido influencia diretamente em sua motivação, engajamento e adaptação à cultura da empresa. Assim, o gestor atua como facilitador da ambientação e do desempenho inicial do novo integrante da equipe”.

Portanto, o gestor contemporâneo deve ser visto não apenas como líder técnico, mas como agente estratégico na formação de equipes qualificadas, contribuindo de forma direta para os resultados e a sustentabilidade da organização.

3.9 PAPEL DO GESTOR NA RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS

Chiavenato (2014, p. 109) A retenção de talentos é um desafio estratégico para as organizações, especialmente em um mercado onde profissionais capacitados buscam não apenas remuneração, mas reconhecimento, desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho. Nesse contexto, o gestor exerce um papel essencial.

Chiavenato (2014, p. 5) "A gestão de pessoas deixou de ser apenas um conjunto de técnicas administrativas e passou a ser considerada uma das áreas mais importantes da administração".

Segundo Chiavenato (2014, p. 15), “O gestor de pessoas passou a ser um facilitador, coach e parceiro dos colaboradores, contribuindo para o alcance de metas organizacionais e pessoais”.

Bergamini (2009, p.73) complementa que “a motivação dos colaboradores está diretamente relacionada à forma como são tratados por seus superiores. Assim, um ambiente em que os profissionais se sentem valorizados, ouvidos e respeitados tende a reter talentos com mais eficiência”.

Para Dutra (2016), “O gestor é o principal agente de desenvolvimento das pessoas no trabalho, influenciando diretamente seu engajamento e sua permanência na empresa, isso evidencia que o comportamento do líder tem impacto direto no clima organizacional e na satisfação da equipe”.

Portanto, o papel do gestor vai além da coordenação de tarefas. Ele é um agente fundamental na criação de um ambiente que favoreça a permanência dos talentos e o sucesso organizacional a longo prazo.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo estão apresentados conceitos sobre a natureza quantitativa deste estudo, nível descritivo, estratégia *survey*, participantes do estudo, processo de coleta de dados através de questionários e processo de análise de dados por meio de estatística.

4.1 NATUREZA: QUANTITATIVA

“A pesquisa de natureza quantitativa tem como principal característica a busca por dados que possam ser mensurados e analisados estatisticamente, permitindo uma análise objetiva e ampla sobre o fenômeno em questão”. (GIL, 2010, P.27).

Segundo Gil (2010, p. 65) "A pesquisa quantitativa caracteriza-se pela utilização de dados numéricos e pela análise estatística dos mesmos, tendo como principal objetivo medir e quantificar fenômenos”.

Para Marconi e Lakatos (2006, p.120) "A pesquisa quantitativa busca, essencialmente, a quantificação do problema, visando obter uma representação numérica do fenômeno, por meio de dados estruturados que são analisados estatisticamente”.

Ao aplicar essa abordagem ao estudo das estratégias de gestão de pessoas, é possível medir e avaliar de maneira objetiva as práticas de captação e retenção de

profissionais, por meio de dados numéricos como taxas de satisfação, turnover e produtividade.

4.2 NÍVEL: DESCRITIVO

De acordo com Gil (2001, p.30), “O processo de recrutamento e seleção deve ser conduzido de forma criteriosa, levando em consideração tanto os aspectos técnicos quanto os comportamentais dos candidatos”.

Do mesmo autor Gil (2001, p.32), “O recrutamento eficaz depende da clareza na definição do perfil profissional desejado, da utilização de canais apropriados de divulgação e da atratividade da organização como local de trabalho”.

Marconi e Lakatos (2010, p.49) “Enfatizam a importância da observação sistemática e da análise das práticas organizacionais como instrumentos para compreender o comportamento humano nas empresas”.

4.3 ESTRATÉGIA: *SURVEY*

Marconi e Lakatos (2010, p. 68), colocam que “A estratégia *survey* se mostra adequada para investigar a realidade organizacional por meio da coleta de dados junto a um número representativo de respondentes”.

Ainda, para Marconi e Lakatos (2010, p. 72) “Essa estratégia se baseia na aplicação de questionários padronizados a uma amostra representativa de indivíduos, com o objetivo de coletar dados descritivos sobre comportamentos, opiniões e percepções”.

4.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Nesta etapa, estão apresentados conceitos de população e amostra de estudo.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 145). Na realização de uma pesquisa científica, a definição dos participantes do estudo é uma etapa fundamental, especialmente quando se utiliza a estratégia metodológica do tipo *survey*.

Assim, seguindo com Marconi Lakatos (2010, p. 157), “A população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum”.

Para Gil (2008 p .137) População é “o conjunto de elementos que possuem as informações que interessam ao pesquisador e sobre os quais se deseja tirar conclusões”.

Continuando, a definição da amostra é uma etapa fundamental em uma pesquisa do tipo *survey*, pois permite que o pesquisador investigue um subconjunto da população-alvo, obtendo informações relevantes sem a necessidade de analisar todos os seus elementos.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 158), a amostra é “Uma parte de uma população escolhida de modo a representá-la. Esse conceito destaca a importância de selecionar os participantes de maneira que reflitam, com fidelidade, as características da população como um todo”.

4.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO

O questionário é um instrumento especialmente eficaz em estudos de natureza descritiva, que visam levantar opiniões, percepções e práticas adotadas em determinado contexto organizacional.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 199), o questionário é “um instrumento composto por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Essa técnica permite coletar informações de um número significativo de respondentes de forma padronizada, facilitando a interpretação e a análise estatística dos dados.

De acordo com Gil (2008 p. 123), “O questionário deve ser claro, objetivo e estruturado de forma a evitar ambiguidades”.

O questionário pode ser dividido em três seções principais (Marconi e Lakatos, 2010):

- a) Dados demográficos e profissionais do respondente (tempo de empresa, setor, cargo etc.);
- b) Práticas de captação de profissionais (canais de recrutamento, clareza no processo seletivo, fatores que influenciaram a aceitação da vaga etc.);
- c) Práticas de retenção de profissionais (ambiente organizacional, reconhecimento, plano de carreira, capacitação, intenção de permanência etc.).

4.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS: ESTATÍSTICA

O processo de análise de dados na natureza quantitativa se deu por meio de tabulação e interpretação dos resultados da pesquisa aplicada à amostra.

5. DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este capítulo apresenta o detalhamento deste estudo de natureza quantitativa conforme o problema de pesquisa que está definido desta forma: “Quais são as melhores estratégias de gestão de pessoas para maior captação e retenção de profissionais nas empresas?”

O objetivo geral é: “Identificar as melhores estratégias de gestão de pessoas para maior captação e retenção de profissionais nas empresas”.

E os objetivos específicos abordados nas perguntas são: aplicar pesquisas para profissionais para identificar, na sua opinião, **quais são as melhores**

estratégias para captação e retenção; criar recomendações às empresas sobre as melhores estratégias para captação e retenção de profissionais.

5.1 NATUREZA QUANTITATIVA - QUESTIONÁRIO

Nesta etapa está apresentado o instrumento de coleta de dados, com questionário, de natureza quantitativa, de nível descritivo.

5.1.1 Formulário de questões

Esta etapa apresenta o pré-teste e o desenvolvimento do questionário para a amostra definida.

Para o questionário, foi aplicado um pré-teste para 3 pessoas, que analisaram cada pergunta do questionário original. Não foram apresentadas sugestões de melhorias.

As perguntas, após a aplicação do pré-teste, estão a seguir:

Prezado (a) Senhor (a):

A presente entrevista está sendo desenvolvida pelo acadêmico VINÍCIUS GATTO, sendo requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata. Esta pesquisa representa uma etapa fundamental para levantar as melhores estratégias de gestão de pessoas para maior captação e retenção de profissionais nas empresas. Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações, tampouco nomes dos entrevistados.

Desde já agradeço sua compreensão e colaboração.

Atenciosamente,

VINÍCIUS GATTO**PERFIL DA AMOSTRA:****1. Qual seu grau de escolaridade?**

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Pós-graduação

2. Faixa Etária

- 18 a 22 anos
- de 23 a 26 anos
- de 27 a 31 anos
- de 32 a 36 anos
- de 37 e mais

3. Qual seu estado civil?

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Separado(a)/divorciado(a)
- União estável

4. Qual seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outro

5. Faixa salarial por mês:

- 1 salário mínimo R\$ 1.518,00

- De 1 a 2 salários mínimos
- De 3 a 4 salários mínimos
- De 5 a 6 salários mínimos
- Mais de 6 salários mínimos

**EM TODAS AS PERGUNTAS, ASSINALE TANTAS QUANTAS ALTERNATIVAS
VOCÊ ENTENDER QUE SÃO IMPORTANTES**

MELHORES ESTRATÉGIAS PARA CAPTAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS:

6. Na sua opinião, quais fatores mais atraem um candidato para uma vaga?

- Salário e benefícios atrativos.
- Oportunidades de crescimento profissional.
- Boa reputação da empresa.
- Flexibilidade de horário e trabalho remoto.
- Estabilidade e segurança no emprego.

7. Quais benefícios costumam atrair mais candidatos atualmente?

- Plano de saúde
- Plano odontológico.
- Trabalho remoto ou híbrido.
- Benefícios flexíveis (vale-cultura, academias, vale alimentação etc.).
- Plano de carreira e desenvolvimento profissional.
- PPRL (Participação nos Lucros e Resultados).

8. Quais das práticas abaixo, você considera mais eficazes para atrair novos talentos para uma organização?

- Promoção da empresa como um bom lugar para trabalhar.
- Recrutamento por meio de redes sociais e plataformas digitais.
- Parcerias com universidades.
- Programas de indicação.
- Recrutamento interno.

9. Na sua opinião, quais são as principais responsabilidades do gestor no processo de captação de novos colaboradores?

- Definir o perfil do candidato.
- Participar de entrevistas.
- Facilitar a integração do novo colaborador.
- Reduzir custos e turnover.
- Não sei informar.

10. Quais diferenciais abaixo, a empresa pode oferecer para se destacar na captação de novos profissionais?

- Pacote de benefícios flexíveis.
- Ambiente moderno e acolhedor.
- Possibilidade de desenvolvimento rápido.
- Projetos desafiadores e inovadores.
- Políticas claras de diversidade e inclusão.

11. Em sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a captação de novos colaboradores?

MELHORES ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS:

12. Quais fatores você considera mais importantes para que um colaborador permaneça na empresa?

- Plano de carreira e oportunidades de desenvolvimento.
- Remuneração
- Benefícios competitivos.
- Ambiente de trabalho saudável e colaborativo.
- Flexibilidade de horários e possibilidade de trabalho remoto.
- Liderança participativa e apoio do gestor.
- Estabilidade e segurança no emprego.

13. De que forma a liderança impacta na permanência dos profissionais na empresa?

- Os líderes são fundamentais para reter talentos.
- A liderança influencia, mas não é o principal fator.
- Os líderes têm pouca influência na retenção.
- A liderança tem impacto negativo na permanência.
- Não sei informar.

14. Que práticas de gestão de pessoas você identifica na sua empresa como mais eficazes para manter os talentos?

- Feedback constante e construtivo.
- Comunicação clara e transparente.
- Oportunidades de capacitação e desenvolvimento.
- Incentivo à participação e tomada de decisões.
- Acompanhamento do bem-estar e saúde mental.

15. Quais benefícios ou recursos oferecidos pela empresa mais contribuem para o engajamento e satisfação do profissional?

- Benefícios extras.
- Programas de capacitação e treinamentos.
- Políticas de qualidade de vida (ex.: ginástica laboral, apoio psicológico).
- Flexibilidade de horários ou home office.
- Bonificações e prêmios por desempenho.

16. Caso recebesse uma proposta externa, qual fator poderia convencê-lo a ficar?

- Aumento salarial
- Benefícios adicionais.
- Promoção
- Novo desafio interno.
- Melhoria no ambiente de trabalho.
- Plano de carreira mais estruturado.

17. Em sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a retenção de profissionais nas empresas?

5.1.2 Definição da amostra do estudo

Para definir o tamanho da amostra para este estudo, faz-se necessário identificar uma amostra que seja representativa e relevante. Ela deve ser significativa e considerar uma margem de erro. Assim sendo, nesta pesquisa optou-se pela utilização do tamanho da amostra recomendada por Hair Junior *et al.* (2005), que é de 3 a 10 respondentes por questão do questionário. Tem-se 12 perguntas no questionário, sem considerar as questões de perfil da amostra, sendo necessário um retorno de formulários válidos respondidos entre 36 e 120.

Foi enviado link do questionário para profissionais ativos no mercado de trabalho.

Obteve-se um retorno de 65 questionários válidos para análise.

5.1.3 Método de contato

O link do questionário *on-line* foi enviado à amostra, via WhatsApp e redes sociais. O questionário foi criado através do *google forms* (*google* formulários).

Link do questionário: <https://forms.gle/wZisSCD8zrYxQPvF6>

5.1.4 Período de aplicação do instrumento de pesquisa

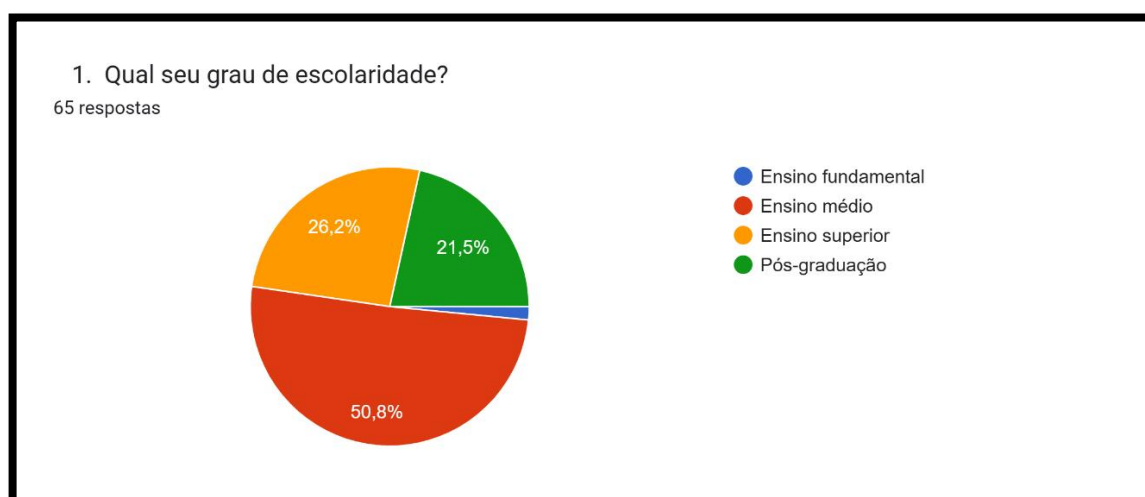
Os questionários foram aplicados nos meses de agosto e setembro de 2025.

5.1.5 Apresentação dos resultados da aplicação dos questionários

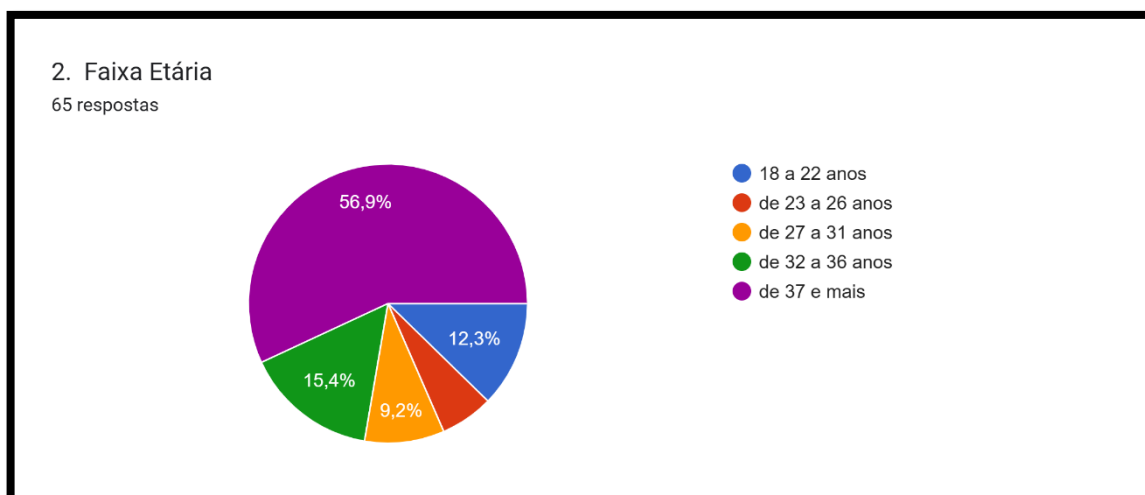
A seguir, estão os gráficos que apresentam os resultados da aplicação de 65 questionários válidos para este estudo.

Perfil da amostra

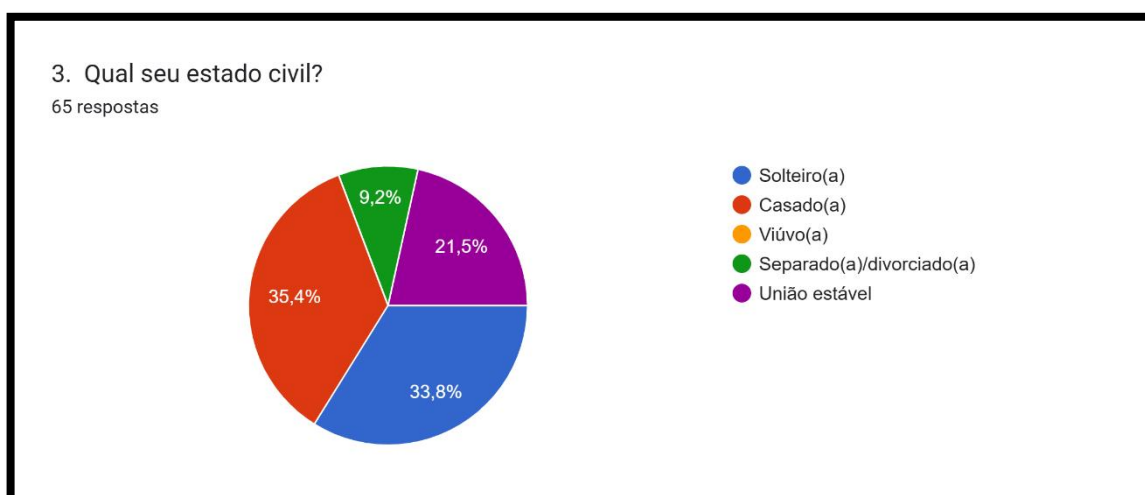
Gráfico 1 – Escolaridade



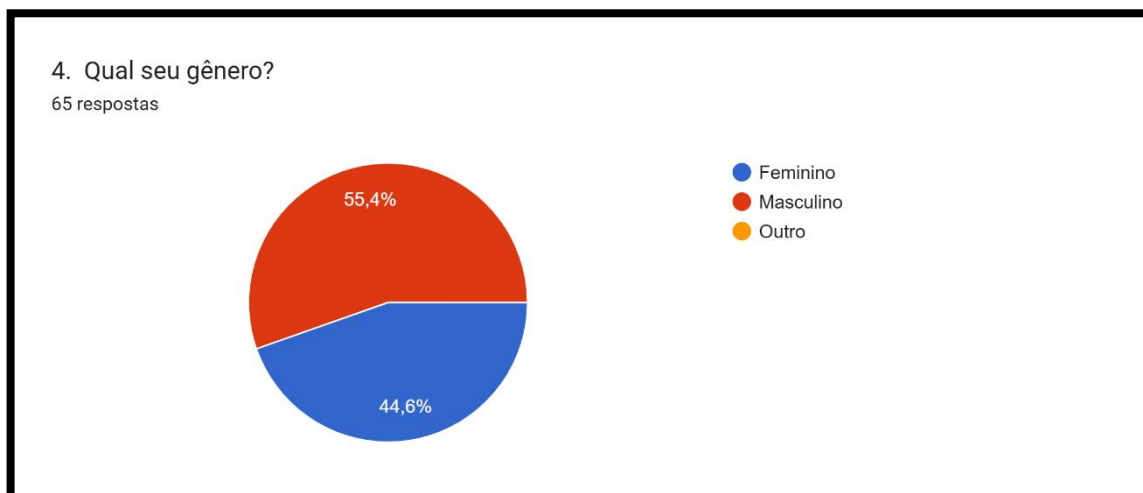
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 2 – Faixa etária

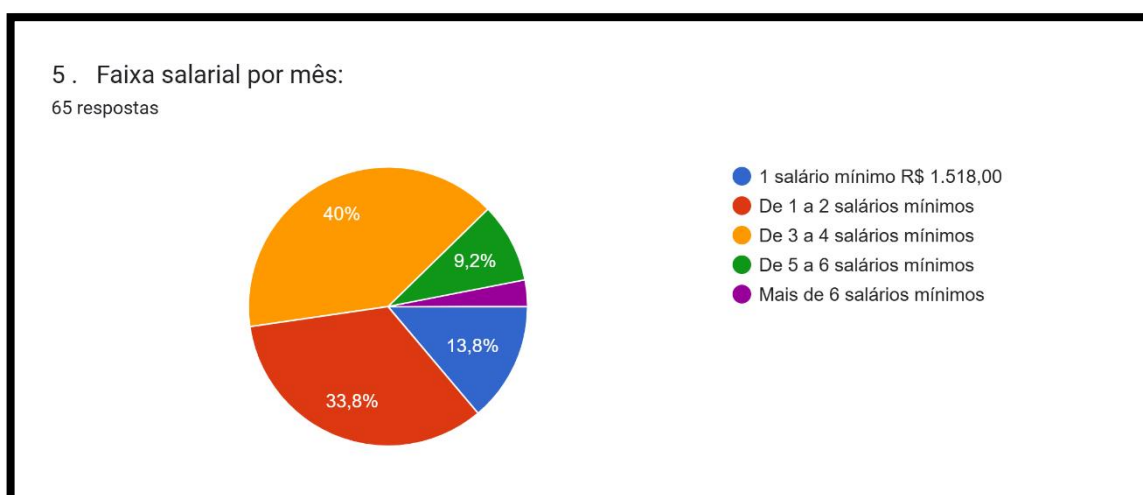
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 3 - Estado civil

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 4 – Gênero

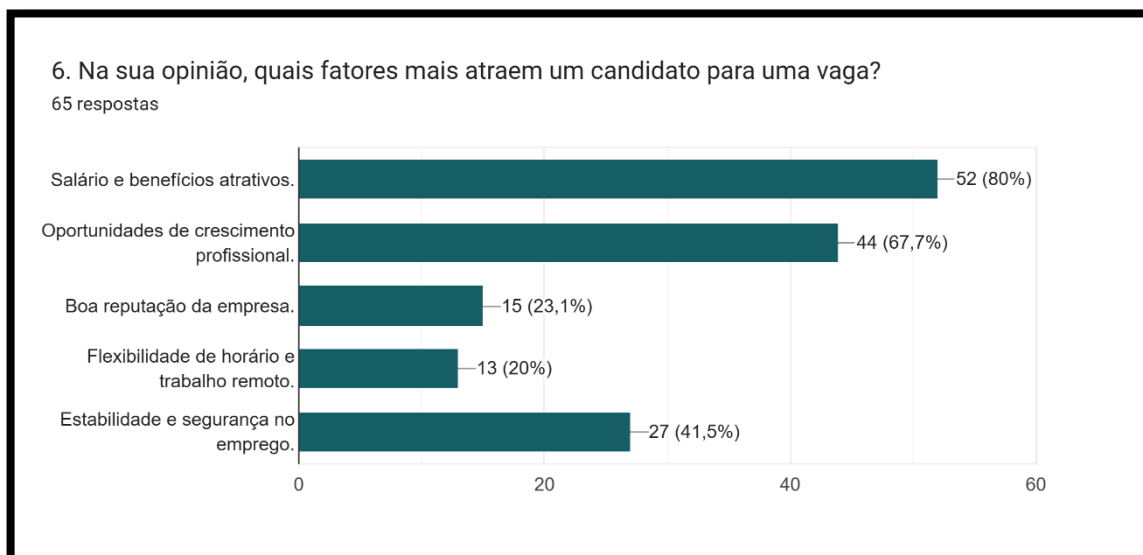
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 5 - Faixa salarial por mês

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

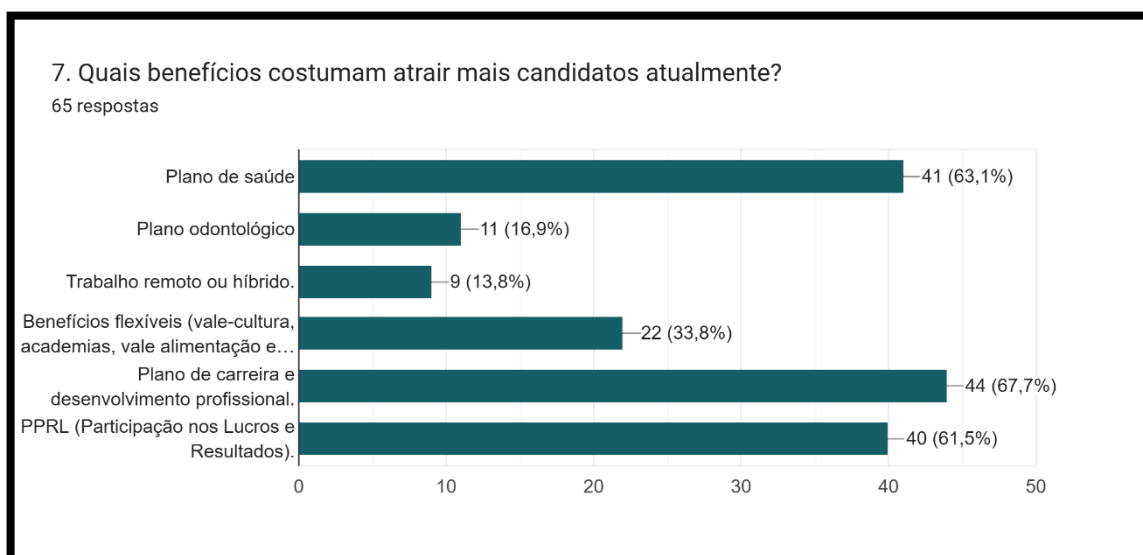
MELHORES ESTRATÉGIAS PARA CAPTAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS

Gráfico 6 - Fatores mais atraem um candidato para uma vaga



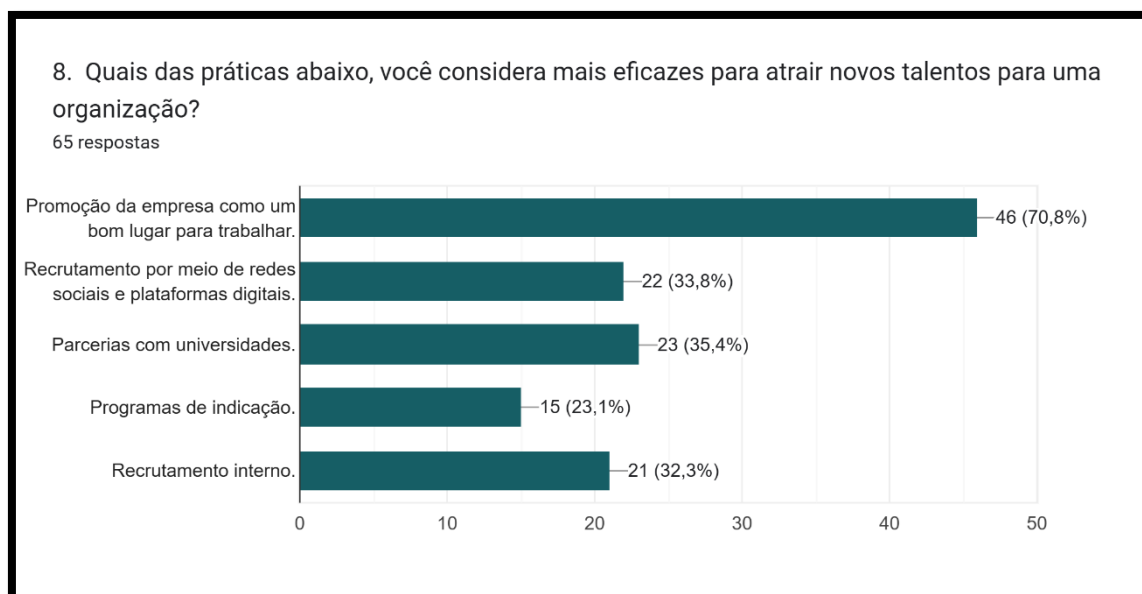
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 7 - Benefícios costumam atrair mais candidatos atualmente



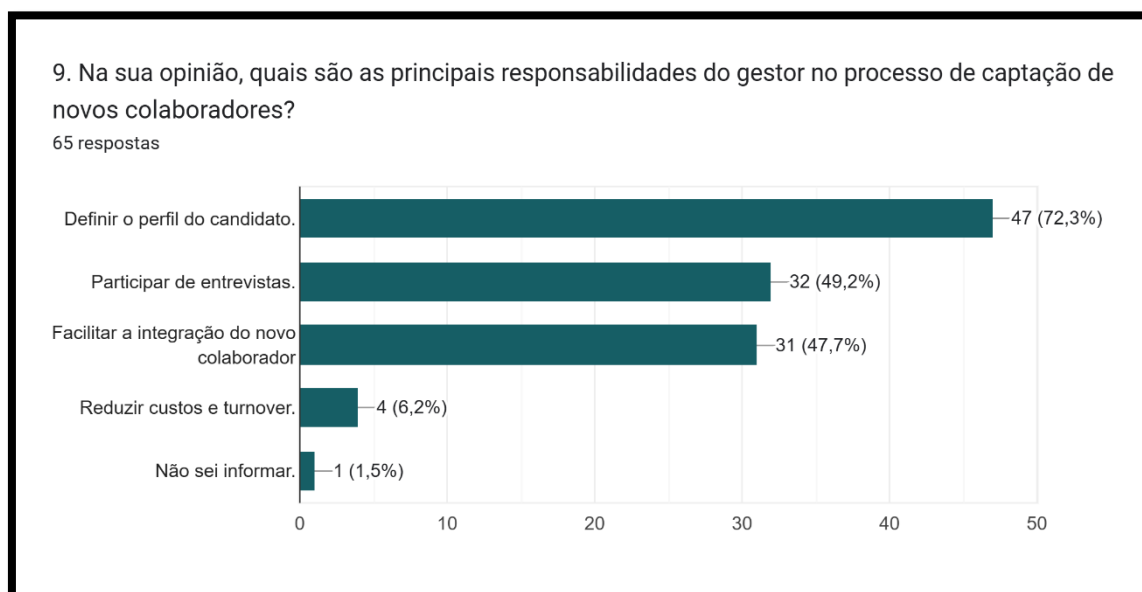
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 8 - Práticas mais eficazes para atrair novos talentos para uma organização



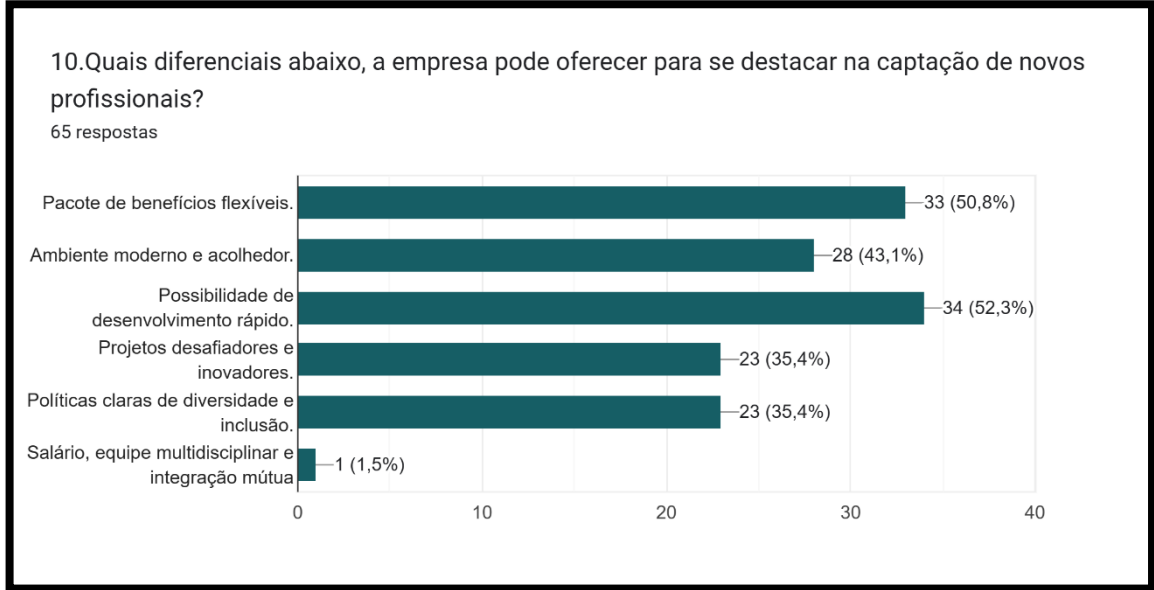
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 9 - Principais responsabilidades do gestor no processo de captação de novos colaboradores



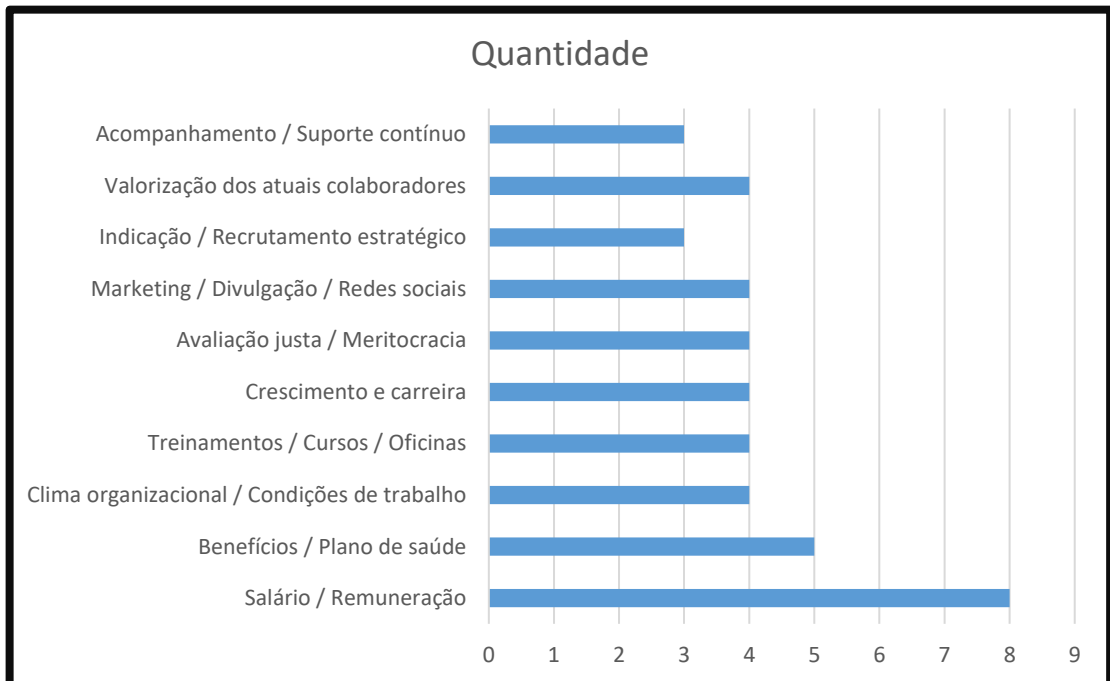
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 10 - Diferenciais que a empresa pode oferecer para se destacar na captação de novos profissionais



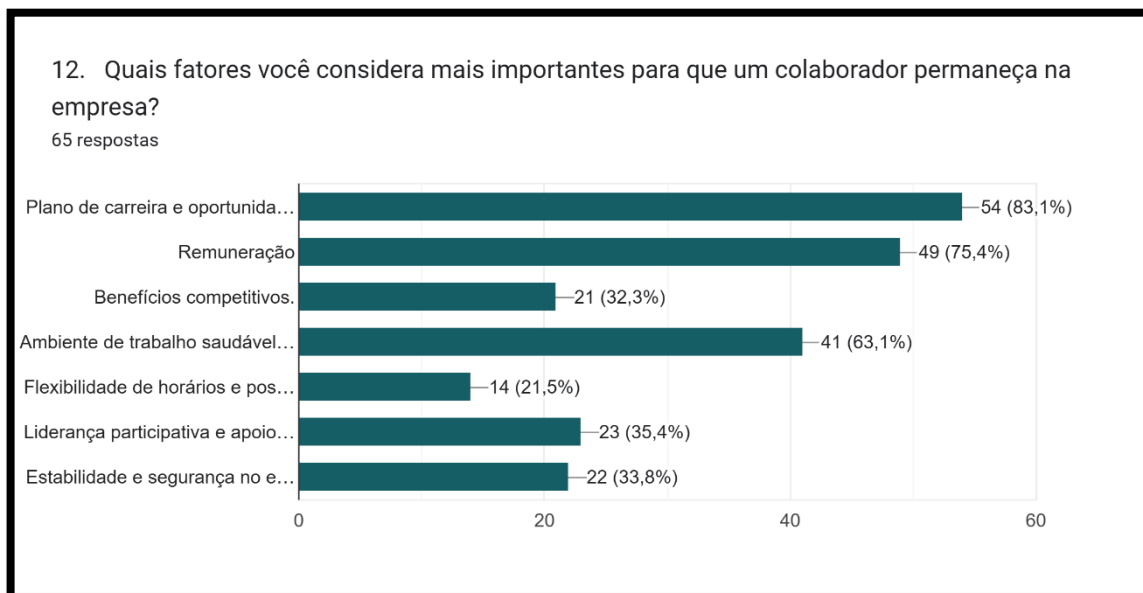
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 11 - O que pode ser feito para melhorar a captação de novos colaboradores



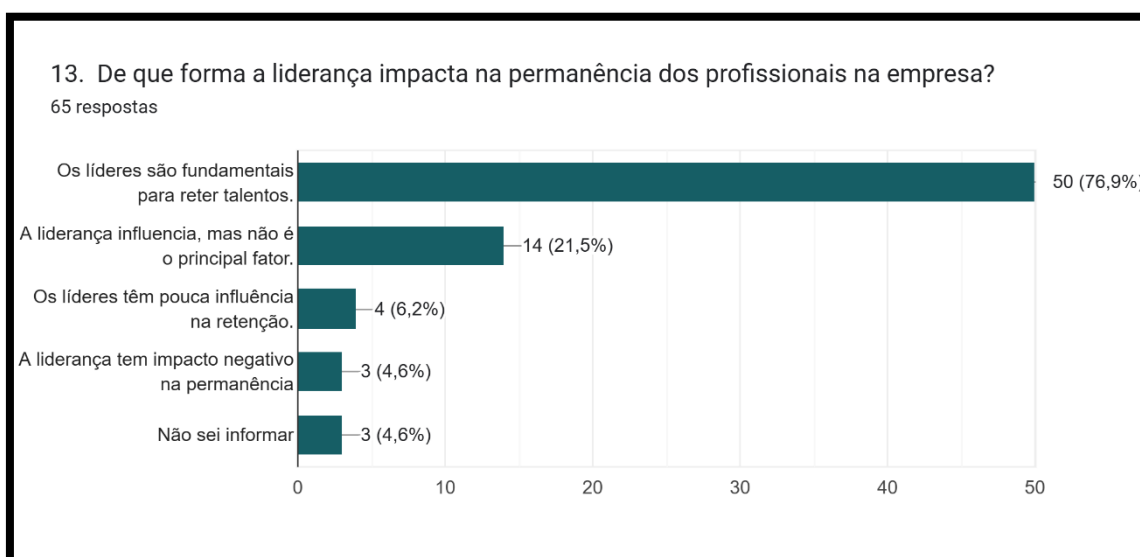
MELHORES ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS

Gráfico 12 - Fatores importantes para que um colaborador permaneça na empresa



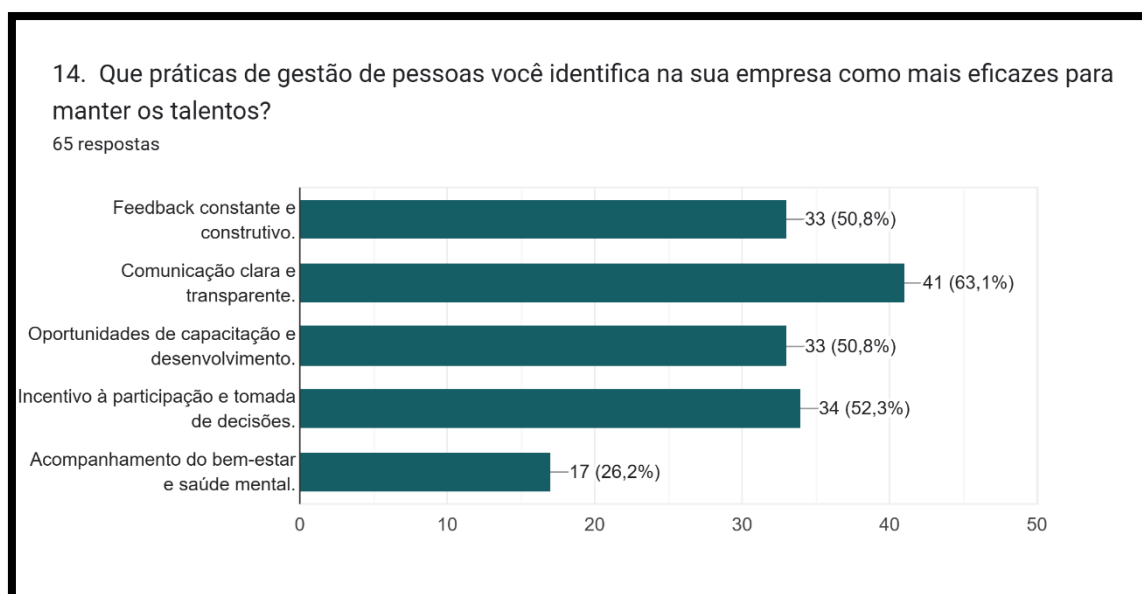
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 13 - De que forma a liderança impacta na permanência dos profissionais na empresa



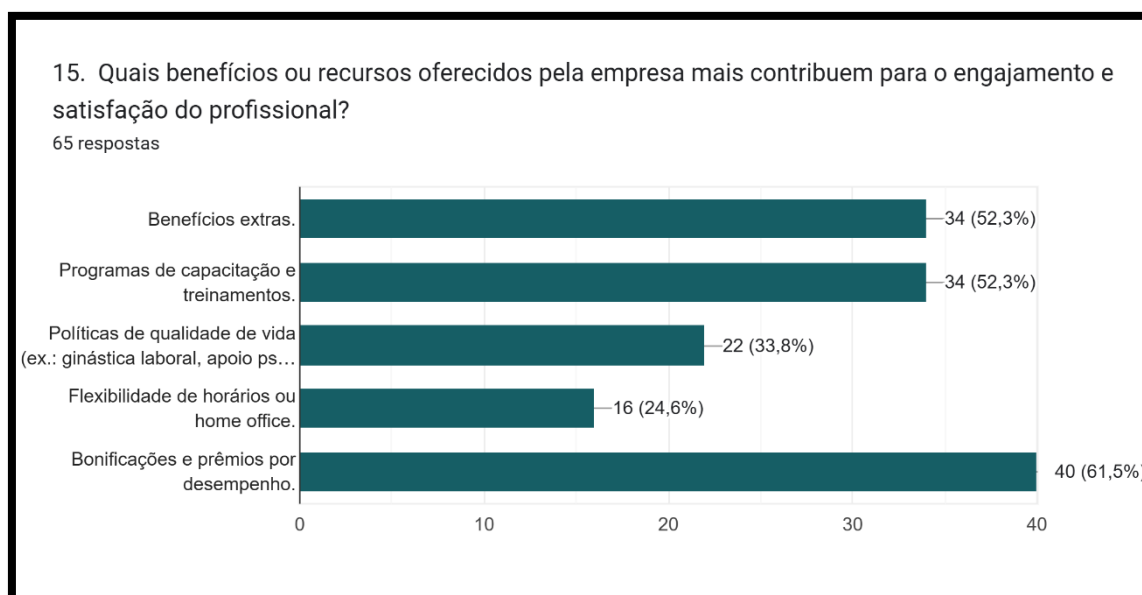
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 14 - Práticas de gestão de pessoas que o respondente identifica na sua empresa como mais eficazes para manter os talentos



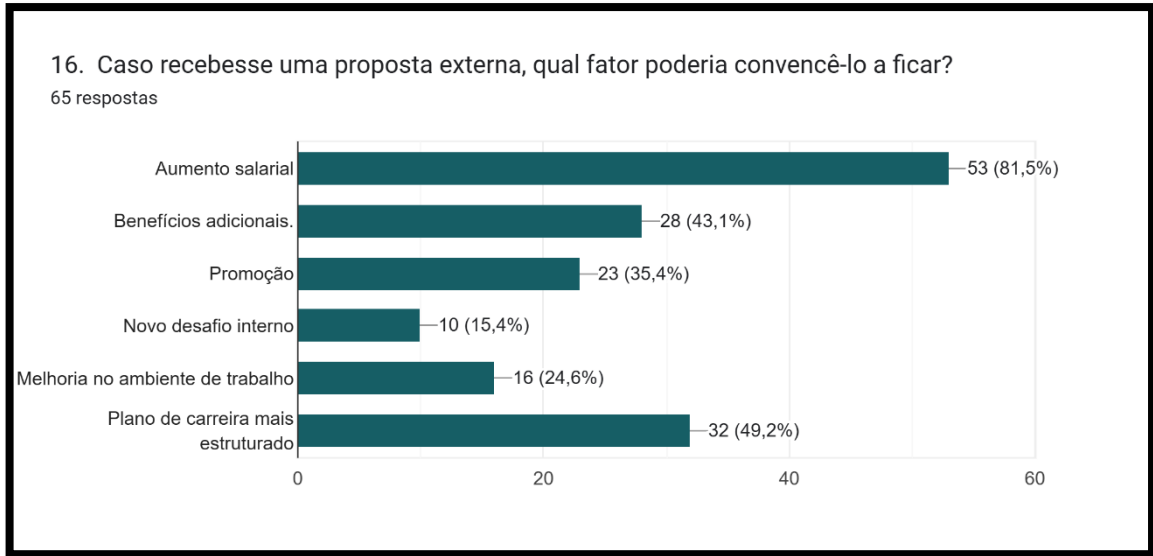
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 15 - Benefícios ou recursos oferecidos pela empresa mais contribuem para o engajamento e satisfação do profissional



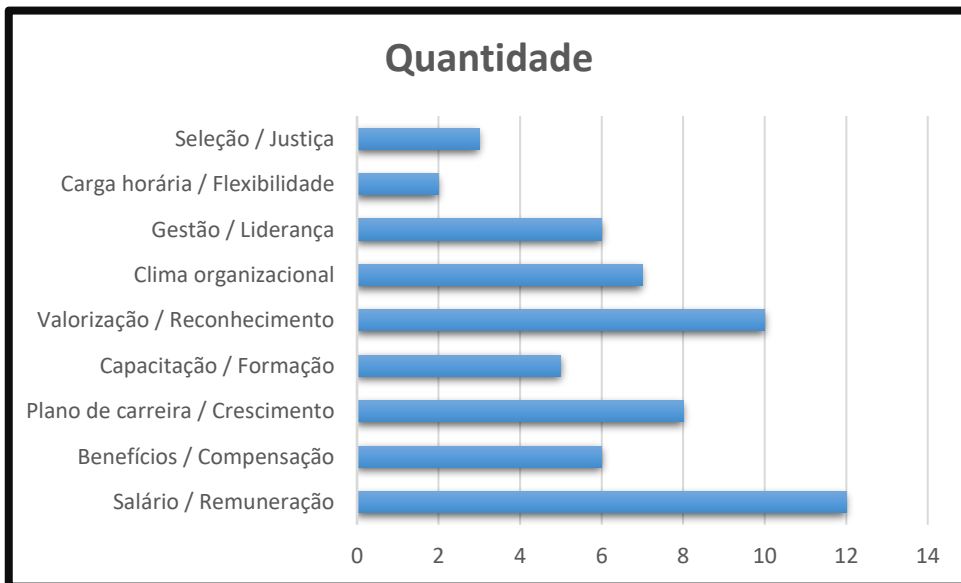
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 16 - Caso recebesse uma proposta externa, qual fator poderia convencê-lo a ficar



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Gráfico 17 - O que poderia ser feito para melhorar a retenção de profissionais nas empresas



5.1.6 Interpretação dos resultados da aplicação dos questionários

Nesta seção, serão apresentados os resultados da aplicação dos 65 questionários válidos.

A amostra para este estudo está assim definida: 51% de respondentes possuem ensino médio, seguido por 26% com ensino superior e 22% com pós-graduação. Com relação à faixa etária, 57% dos entrevistados possuem mais de 37 anos. Dentro da faixa etária de 32 a 36 anos, 15% e, 12% entre 18 a 22 anos. Em termos de estado civil, predomina casados com 35%, 34% solteiros e 22% união estável. No quesito gênero, tem-se 55% masculino e 45% feminino. Por fim, a faixa salarial predominante dos respondentes desta pesquisa fica em 40% de 3 a 4 salários mínimos, seguido de 34% com 1 a 2 salários.

MELHORES ESTRATÉGIAS PARA CAPTAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS

A pergunta de número 6 busca identificar “os fatores que mais atraem um candidato para uma vaga de emprego”. O fator: “salário e benefícios atrativos” aparece 52 vezes, resultando em 80%. Seguindo, está o fator: “oportunidades de crescimento profissional” com 44 respostas, num total de 68%. Também, expressivo o resultado do fator: “estabilidade e segurança no emprego”, com 27 indicações (42%).

A pergunta de número 7 busca identificar “quais benefícios costumam atrair mais candidatos atualmente”. O benefício mais citado foi o “plano de carreira e desenvolvimento profissional”, que aparece 44 vezes, representando 68% das respostas. Logo em seguida, destaca-se o “plano de saúde”, com 41 indicações (63%). Também se mostrou bastante relevante o benefício de “PPRL (Participação nos Lucros e Resultados)”, que recebeu 40 respostas, equivalendo a 62%.

A pergunta de número 8 busca identificar “quais práticas são consideradas mais eficazes para atrair novos talentos para uma organização”. O destaque foi a “promoção da empresa como um bom lugar para trabalhar”, mencionada por 46 respondentes, o que corresponde a 71% do total. Em seguida, aparecem as “parcerias com universidades”, com 23 indicações (35%). Logo depois, está o “recrutamento por meio de redes sociais e plataformas digitais”, citado 22 vezes (34%).

A pergunta de número 9 busca identificar “quais são as principais responsabilidades do gestor no processo de captação de novos colaboradores”. O aspecto mais citado foi “definir o perfil do candidato”, apontado por 47 respondentes, o que corresponde a 72% do total. Em seguida, aparecem as responsabilidades de “participar de entrevistas”, com 32 menções (49%), e “facilitar a integração do novo colaborador”, indicada por 31 pessoas (48%).

A pergunta de número 10 busca identificar “quais diferenciais a empresa pode oferecer para se destacar na captação de novos profissionais”. O aspecto mais apontado foi a “possibilidade de desenvolvimento rápido”, citado por 34 respondentes, o que corresponde a 52% do total. Logo em seguida aparece o “pacote de benefícios flexíveis”, mencionado por 33 pessoas (51%), “ambiente moderno e acolhero” indicado por 34 pessoas (43%).

A pergunta dissertativa de número 11 apresentado busca identificar “o que pode ser feito para melhorar a captação de novos colaboradores”. O fator mais destacado foi “salário/remuneração”, com 8 indicações. Em seguida, aparece o item “benefícios/plano de saúde”, citado 5 vezes. Já os fatores “valorização dos atuais colaboradores”, “indicação/recrutamento estratégico”, “marketing/divulgação/redes sociais”, “avaliação justa/meritocracia”, “crescimento e carreira”, “treinamentos/cursos/oficinas” e “clima organizacional/condições de trabalho” tiveram 4 menções cada.

A seguir, está um quadro resumo com as principais respostas dos pesquisados às melhores estratégias para captação de novos profissionais.

Quadro 1 - Quadro resumo - Principais respostas dos pesquisados às melhores estratégias para captação de novos profissionais.

MELHORES ESTRATÉGIAS PARA CAPTAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS	
6. Na sua opinião, quais fatores mais atraem um candidato para uma vaga?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ salário e benefícios atrativos - 52 vezes = 80% ✓ oportunidades de crescimento profissional - 44 respostas = 68% ✓ estabilidade e segurança no emprego - 27 indicações = 42%
7. Quais benefícios costumam atrair mais candidatos atualmente?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ plano de carreira e desenvolvimento profissional - 44 vezes = 68% ✓ plano de saúde - 41 indicações = 63% ✓ PPRL (Participação nos Lucros e Resultados) - 40 respostas = 62%
8. Quais das práticas abaixo, você considera mais eficazes para atrair	<ul style="list-style-type: none"> ✓ promoção da empresa como um bom lugar para trabalhar - 46 respondentes = 71% ✓ parcerias com universidades - 23 indicações = 35%

novos talentos para uma organização?	✓ recrutamento por meio de redes sociais e plataformas digitais - 22 vezes = 34%
9. Na sua opinião, quais são as principais responsabilidades do gestor no processo de captação de novos colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ definir o perfil do candidato - 47 respondentes = 72% ✓ participar de entrevistas - 32 menções = 49% ✓ facilitar a integração do novo colaborador - 31 pessoas = 48%
10. Quais diferenciais abaixo, a empresa pode oferecer para se destacar na captação de novos profissionais?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ possibilidade de desenvolvimento rápido - 34 respondentes = 52% ✓ pacote de benefícios flexíveis - 33 pessoas = 51% ✓ ambiente moderno e acolhedor - 34 pessoas = 43%
11. Em sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a captação de novos colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ salário/remuneração - 8 indicações ✓ benefícios/plano de saúde - 5 indicações ✓ valorização dos atuais colaboradores - 4 indicações ✓ indicação/recrutamento estratégico - 4 indicações ✓ marketing/divulgação/redes sociais - 4 indicações ✓ avaliação justa/meritocracia - 4 indicações ✓ crescimento e carreira - 4 indicações ✓ treinamentos/cursos/oficinas - 4 indicações ✓ clima organizacional/condições de trabalho - 4 indicações

Fonte: elaborado pelo autor, com base no resultado da aplicação dos questionários

MELHORES ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS

A pergunta de número 12 busca identificar “quais fatores são considerados mais importantes para que um colaborador permaneça na empresa”. O destaque foi o “plano de carreira e oportunidades”, apontado por 54 respondentes, representando 83% do total. Em seguida, aparece a “remuneração”, com 49 menções (75%). Também se mostra relevante o “ambiente de trabalho saudável”, citado 41 vezes (63%).

A pergunta de número 13 busca compreender “de que forma a liderança impacta na permanência dos profissionais na empresa”. A maioria dos respondentes destacou que “os líderes são fundamentais para reter talentos”, com 50 menções, representando 77% do total. Já “a liderança influencia, mas não é o principal fator” recebeu 14 indicações (22%). Em menor proporção, aparecem as percepções de que “os líderes têm pouca influência na retenção” (4 respostas – 6%).

A pergunta de número 14 busca identificar “quais práticas de gestão de pessoas são vistas como mais eficazes para manter os talentos dentro da empresa”. O destaque foi a “comunicação clara e transparente”, apontada por 41 respondentes,

representando 63% do total. Em seguida, aparece o “incentivo à participação e tomada de decisões”, com 34 menções (52%). Já as práticas de “feedback constante e construtivo” e “oportunidades de capacitação e desenvolvimento” receberam 33 indicações cada (51%), mostrando grande relevância para a retenção.

Na pergunta 15, “os fatores que mais contribuem para o engajamento e satisfação do profissional” foram “as bonificações e prêmios por desempenho”, com 40 respostas (61,5%), seguidos por “benefícios extras” - 34 respostas (52,3%) e “programas de capacitação e treinamentos” - 34 respostas (52,3%).

Na pergunta 16, que investigou “quais fatores poderiam convencer os profissionais a permanecerem na empresa diante de uma proposta externa”, o “aumento salarial” se destacou, sendo apontado por 53 respondentes (81,5%) como principal motivador de permanência. Em seguida, aparecem o “plano de carreira mais estruturado” com 32 respostas (49,2%), os “benefícios adicionais” com 28 respostas (43,1%).

Na pergunta dissertativa 17, “o que poderia ser feito para melhorar a retenção de profissionais nas empresas”, o salário/remuneração aparece como o item mais mencionado (12 vezes), Logo em seguida, ganham destaque a valorização/reconhecimento (10 citações), o clima organizacional (7), o plano de carreira/crescimento (8) e a gestão/liderança (6).

A seguir, está um quadro resumo com as principais respostas dos pesquisados às melhores estratégias para retenção de novos profissionais.

Quadro 2 - Quadro resumo - Principais respostas dos pesquisados às melhores estratégias para retenção de novos profissionais.

MELHORES ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS	
12) Quais fatores você considera mais importantes para que um colaborador permaneça na empresa?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ plano de carreira e oportunidades - 54 respondentes = 83% ✓ remuneração - 49 menções = 75% ✓ ambiente de trabalho saudável - 41 vezes = 63%
13) De que forma a liderança impacta na permanência dos profissionais na empresa?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ líderes são fundamentais para reter talentos - 50 menções = 77% ✓ liderança influencia, mas não é o principal fator - 14 indicações = 22% ✓ líderes têm pouca influência na retenção - 4 respostas = 6%
14) Que práticas de gestão de pessoas você identifica na sua empresa como mais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ comunicação clara e transparente - 41 respondentes = 63% ✓ incentivo à participação e tomada de decisões - 34 menções = 52% ✓ práticas de feedback constante e construtivo - 33 indicações = 51% ✓ oportunidades de capacitação e desenvolvimento - 33 indicações = 51%

eficazes para manter os talentos?	
15) Quais benefícios ou recursos oferecidos pela empresa mais contribuem para o engajamento e satisfação do profissional?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ bonificações e prêmios por desempenho - 40 respostas = 61,5% ✓ benefícios extras - 34 respostas = 52,3% ✓ programas de capacitação e treinamentos - 34 respostas = 52,3%
16) Caso recebesse uma proposta externa, qual fator poderia convencê-lo a ficar?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ aumento salarial - 53 respondentes = 81,5% ✓ plano de carreira mais estruturado - 32 respondentes = 49,2% ✓ benefícios adicionais - 28 respostas = 43,1%
17) Em sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a retenção de profissionais nas empresas?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ salário/remuneração - 12 indicações ✓ valorização/reconhecimento - 10 indicações ✓ clima organizacional - 7 indicações ✓ plano de carreira/crescimento - 8 indicações ✓ gestão/liderança - 6 indicações

Fonte: elaborado pelo autor, com base no resultado da aplicação dos questionários

5.2 RECOMENDAÇÕES ÀS EMPRESAS SOBRE AS MELHORES ESTRATÉGIAS PARA CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS

A gestão de pessoas exige que as organizações adotem práticas eficazes tanto para atrair quanto para reter profissionais. Na captação, três estratégias se destacam.

A primeira é a promoção da empresa como um bom lugar para trabalhar. Esse aspecto pode ser ampliado ao valorizar o clima da empresa e a possibilidade de criar boas relações interpessoais, já que um ambiente onde se formam amizades é naturalmente mais atrativo. A segunda estratégia é o plano de carreira e desenvolvimento profissional a importância de oferecer perspectivas claras de crescimento. A terceira é a utilização de plataformas digitais e redes sociais para ampliar o alcance do recrutamento, complementada por novas práticas como parcerias com universidades e programas de indicação, sugeridas por Chiavenato (2014), que ressalta a importância de alinhar o processo seletivo com a cultura organizacional para garantir maior compatibilidade entre candidatos e empresa. Já Toledo (2015) sugere que campanhas de atração, realizadas em eventos de

recrutamento e em ambientes digitais, devem destacar os diferenciais competitivos da organização, como inovação, clima de trabalho e qualidade de vida.

Já no que diz respeito à retenção, três estratégias se mostram fundamentais. A primeira é a criação de um plano de carreira estruturado, que garante oportunidades de evolução interna. A segunda é a remuneração competitiva e benefícios adicionais, que um aumento salarial as vezes é decisivo para permanecer na empresa. A terceira estratégia é o fortalecimento do clima organizacional, incluindo valorização, reconhecimento e boas relações entre colegas, são ressaltados por Gil (2010), ao destacar que um ambiente de trabalho saudável e colaborativo é essencial para a permanência dos talentos. Além disso, Figueiredo (2012) reforça a importância da liderança transformacional para manter o engajamento dos colaboradores, enquanto Bergamini (2009) lembra que o respeito e a forma como os líderes tratam suas equipes influenciam diretamente a motivação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema desse estudo é: “Quais são as melhores estratégias de gestão de pessoas para maior captação e retenção de profissionais nas empresas?”

O problema de pesquisa foi respondido por meio das etapas desenvolvidas no capítulo 5, que contemplaram a elaboração e validação do questionário, a definição da amostra, o método de contato e o período de aplicação. A coleta de dados, realizada com 65 respondentes válidos, possibilitou a apresentação dos resultados em gráficos e quadros-resumo, bem como a sua interpretação. A partir dessa análise, foi possível identificar as principais estratégias de captação e retenção de profissionais, permitindo propor recomendações práticas às organizações. Dessa forma, o estudo atingiu seu objetivo ao responder ao problema inicialmente proposto, utilizando a aplicação dos questionários como instrumento central de investigação

Os resultados da pesquisa evidenciaram que, no processo de captação, os fatores mais valorizados pelos profissionais são o salário e os benefícios atrativos, mencionados por 80% dos respondentes. Em segundo lugar, destacaram-se as oportunidades de crescimento profissional, com 68% das respostas, seguidas pela estabilidade e segurança no emprego, apontadas por 42%. Esses dados reforçam que, embora a remuneração continue sendo um fator central na decisão dos candidatos, aspectos relacionados ao desenvolvimento de carreira e à segurança também exercem forte influência no processo de escolha de uma vaga.

Em relação aos benefícios que mais atraem profissionais, o plano de carreira e desenvolvimento profissional foi o item mais citado (68%), seguido pelo plano de saúde (63%) e pela participação nos lucros e resultados – PLR (62%). Esses demonstram que, além da remuneração direta, os colaboradores valorizam oportunidades de crescimento contínuo e benefícios que proporcionem segurança e estabilidade, confirmando a importância de políticas organizacionais voltadas à saúde, bem-estar e progressão de carreira como diferenciais competitivos no mercado de trabalho.

No que se refere às práticas consideradas mais eficazes para atrair talentos, a promoção da empresa como um bom lugar para trabalhar foi destacada por 71% dos respondentes, evidenciando a relevância da marca empregadora. Outras práticas,

como parcerias com universidades (35%) e o recrutamento por meio de redes sociais e plataformas digitais (34%), também foram lembradas, indicando a necessidade de diversificação das estratégias de captação. Além disso, a definição clara do perfil do candidato (72%) e a participação do gestor em etapas-chave do processo seletivo foram apontadas como responsabilidades essenciais, reforçando o papel estratégico da liderança na formação de equipes qualificadas.

No tocante à retenção de profissionais, o estudo revelou que o plano de carreira e as oportunidades de desenvolvimento aparecem como o principal fator para permanência (83%), seguido da remuneração (75%) e do ambiente de trabalho saudável (63%). A pesquisa ainda mostrou que 77% dos respondentes consideram os líderes fundamentais para reter talentos, destacando a importância de uma liderança participativa e próxima. Entre as práticas de gestão mais eficazes, sobressaíram a comunicação clara e transparente (63%), o incentivo à participação nas decisões (52%) e as oportunidades de capacitação (51%). Além disso, os respondentes ressaltaram que o aumento salarial (81,5%) e a valorização profissional são decisivos para manter o vínculo com a organização, reforçando que a combinação de remuneração justa, reconhecimento e desenvolvimento contínuo constitui a base para a fidelização dos talentos

As empresas devem priorizar estratégias de captação que combinem atratividade financeira e valorização profissional. O estudo mostrou que salário competitivo e benefícios consistentes ainda são os principais fatores para atrair candidatos, mas não podem ser vistos de forma isolada. É recomendável que as organizações desenvolvam pacotes de benefícios flexíveis, programas de carreira bem estruturados e iniciativas que reforcem a empresa como um bom lugar para trabalhar. A promoção da marca empregadora, aliada ao uso de canais digitais, redes sociais e parcerias com universidades, amplia o alcance e possibilita conquistar profissionais mais alinhados com a cultura organizacional. Além disso, o papel ativo do gestor no recrutamento — desde a definição do perfil até a integração dos novos colaboradores deve ser fortalecido para garantir maior assertividade nas contratações.

No campo da retenção, torna-se essencial alinhar remuneração, reconhecimento e desenvolvimento contínuo. O levantamento revelou que planos de carreira estruturados, somados à remuneração justa, são decisivos para manter

talentos, enquanto liderança participativa e comunicação clara são práticas que aumentam engajamento e satisfação. Assim, recomenda-se que as empresas invistam em líderes preparados para atuar de forma humanizada e transformacional, capazes de valorizar e motivar suas equipes. Além disso, a criação de políticas de reconhecimento, programas de capacitação e estímulo ao bem-estar no ambiente de trabalho contribuem para a fidelização dos profissionais, reduzindo a rotatividade e promovendo um ciclo sustentável de crescimento organizacional.

Como sugestão para estudos futuros, é importante destacar que políticas de diversidade, modelos híbridos de trabalho e programas voltados à saúde mental vêm se consolidando como diferenciais competitivos na gestão de pessoas. Empresas que adotam práticas inclusivas tendem a atrair profissionais mais qualificados e engajados, além de fortalecer sua imagem institucional. Da mesma forma, a flexibilidade do modelo híbrido proporciona equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aumentando a satisfação e reduzindo a rotatividade. Já os programas de saúde mental e bem-estar contribuem para um ambiente organizacional mais saudável, com colaboradores motivados, produtivos e comprometidos. Dessa forma, iniciativas se apresentam não apenas como tendências atuais, mas como elementos estratégicos para o futuro da captação e retenção de talentos.

Referências:

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

CAIXEIRO, Caio R. *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos e Práticas*. São Paulo: Atlas, 2009.

TOLEDO, Ricardo. *Gestão estratégica de pessoas: fundamentos, modelos e práticas*. São Paulo: ed. Atlas, 2015.

FIGUEIREDO, José Liderança, Cultura Organizacional, e Gestão de pessoas. ed. Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 6. ed. São Paulo: Elsevier, 1999.

Chiavenato, I. (2014). *Administração de Recursos Humanos*. 10ª edição. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, I. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Manole, 2012 – 7º Reimpressão

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

GIL, Marcos. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Vergara, Sylvia. *Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

IBGE – (2025)

CNA – (2025)

Sebrae – (2025)

CNI (2025)

Câmara, Maria de Fátima Bruno Ferraro (2009)

FECAP. (2024)

Portal do Estado do Rio Grande do Sul (2025)

Observatório da Indústria RS (2025)

Trabalho RS (2025)

Portal do Estado do Rio Grande do Sul (2025)

Serviços e Informações do Brasil (2025)

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; MELLO, Maria Ivone de. *Pesquisa qualitativa: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

https://brasilecola.uol.com.br/economia/setor-terciario.htm?utm_source=chatgpt.com

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 3, n. 1, 2025.

Revista GTech: Gestão, Tecnologia e Ciências, v. 12, n. 36, p. 128-140, 2023