RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 22/01/2026 | aceito: 25/01/2026 | publicação: 28/01/2026

Gestão estratégica da retenção em pequenas e médias indústrias: integração entre desenvolvimento, reconhecimento e analítica de pessoas

Strategic retention management in small and medium-sized industries: integration between development, recognition and people analytics

Gestión estratégica de la retención en industrias pequeñas y medianas: integración entre desarrollo, reconocimiento y análisis de personas

Taís Fernanda Cavalin Hasimoto

Administradora, especialista em gestão de pessoas, finanças e negócios internacionais

RESUMO

A retenção de trabalhadores qualificados constitui desafio relevante para pequenas e médias indústrias, nas quais a perda de conhecimento tácito, a concentração de competências e a limitada formalização de recursos humanos ampliam o custo organizacional das saídas. Este artigo apresenta revisão narrativa orientada a integrar evidências sobre turnover, demandas e recursos do trabalho, segurança psicológica, reconhecimento, desenvolvimento e analítica de pessoas. Propõe-se o Modelo Integrado de Retenção Sustentável, composto por diagnóstico, desenho do trabalho, desenvolvimento, reconhecimento, escuta e aprendizagem gerencial. O modelo não é um protocolo validado, mas uma estrutura didática para apoiar decisões proporcionais ao porte e ao risco da organização. Conclui-se que a retenção não deve ser confundida com a imobilidade da força de trabalho. A finalidade gerencial é reduzir saídas evitáveis, preservar competências críticas e criar condições para mobilidade interna, desempenho e bem-estar.

Palavras-chave: retenção de talentos; turnover; pequenas e médias empresas; indústria; engajamento; desenvolvimento.

ABSTRACT

Employee retention is a relevant challenge for small and medium-sized manufacturing firms, where the loss of tacit knowledge, concentration of critical skills, and limited formalization of human resource management increase the organizational cost of exits. This narrative review integrates evidence on turnover, job demands and resources, psychological safety, recognition, development and people analytics. It proposes an Integrated Sustainable Retention Model composed of diagnosis, job design, development, recognition, employee voice and managerial learning. The model is not a validated protocol, but a teaching framework for decisions proportionate to organizational size and risk. Retention should not be equated with workforce immobility. Its managerial purpose is to reduce avoidable exits, preserve critical competencies and create conditions for internal mobility, performance and well-being.

Keywords: employee retention; turnover; small and medium-sized enterprises; manufacturing; engagement; development.

1 INTRODUÇÃO

Pequenas e médias empresas enfrentam restrições particulares para atrair, desenvolver e reter trabalhadores qualificados. A OECD (2023) associa essa dificuldade à menor formalização da gestão de pessoas, à limitação de trajetórias de carreira, às condições de trabalho e ao acesso menos estruturado a redes de qualificação. Na indústria, a questão é agravada pela dependência de conhecimento tácito, rotinas de segurança, domínio de equipamentos e coordenação entre funções

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 22/01/2026 | aceito: 25/01/2026 | publicação: 28/01/2026

administrativas e produtivas.

Turnover é um fenômeno multicausal. A revisão centenária de Hom et al. (2017) demonstra que atitudes, alternativas externas, vínculos, choques e processos decisórios interagem ao longo do tempo. Por isso, uma taxa agregada de desligamento não explica, isoladamente, por que pessoas saem ou quais saídas poderiam ter sido evitadas. A gestão responsável distingue desligamentos voluntários e involuntários, funções críticas e não críticas, tempo de casa, destino profissional e contexto da decisão.

Este artigo tem como objetivo organizar uma arquitetura de retenção aplicável a pequenas e médias indústrias. A contribuição consiste em relacionar teoria organizacional, práticas de desenvolvimento e indicadores, preservando duas cautelas. A primeira é que a retenção não autoriza restringir mobilidade ou silenciar insatisfação. A segunda é que a correlação entre práticas de RH e permanência não prova causalidade em cada empresa.

2 MÉTODO

Foi realizada revisão narrativa de caráter conceitual e aplicado. A seleção privilegiou artigos seminais, revisões de ampla abrangência e documentos institucionais sobre pequenas e médias empresas e desenvolvimento de competências. A redação foi orientada pelos princípios da escala SANRA, especialmente explicitação da relevância, busca bibliográfica, referenciação e fundamentação científica (BAETHGE; GOLDBECK-WOOD; MERTENS, 2019).[1]

A revisão não utilizou protocolo sistemático, metanálise ou dados primários. Consequentemente, o modelo apresentado deve ser compreendido como síntese didática e hipótese organizadora, não como instrumento psicométrico, tecnologia proprietária ou método cuja eficácia esteja clinicamente ou operacionalmente validada. A aplicabilidade depende de diagnóstico local, participação dos trabalhadores e avaliação periódica.

3 RETENÇÃO COMO RESULTADO DE UM SISTEMA DE TRABALHO

A teoria das demandas e recursos do trabalho propõe que exigências físicas, cognitivas e emocionais consomem energia, enquanto autonomia, suporte, feedback e oportunidades de aprendizagem favorecem motivação e enfrentamento (BAKKER; DEMEROUTI, 2007). A síntese de Bakker,

[1]A escala SANRA foi utilizada como orientação de qualidade para a redação da revisão narrativa. Não foi aplicada como instrumento de pontuação formal do manuscrito nem transforma o estudo em revisão sistemática.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.2 2026 | submissão: 22/01/2026 | aceito: 25/01/2026 | publicação: 28/01/2026

Demerouti e Sanz-Vergel (2014) associa demandas persistentes ao esgotamento e recursos adequados ao engajamento. Em ambientes industriais, o equilíbrio requer atenção simultânea à carga, turnos, previsibilidade, segurança, ferramentas, comunicação e capacidade de decisão.

A permanência também depende da qualidade da relação entre indivíduo e organização. A teoria da troca social descreve reciprocidade como mecanismo pelo qual tratamento justo, suporte e confiabilidade influenciam respostas atitudinais e comportamentais (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Reconhecimento, portanto, não se limita à premiação. Ele inclui critérios compreensíveis, respeito cotidiano, acesso equitativo a oportunidades e coerência entre discurso e prática.

A teoria da autodeterminação acrescenta que autonomia, competência e vínculo são necessidades psicológicas relevantes para a motivação de qualidade (DECI; RYAN, 2000). Na pequena indústria, isso pode ser traduzido em clareza de expectativas, participação em melhorias, aprendizagem progressiva e relações de confiança. A autonomia deve ser compatível com requisitos de segurança e padronização, evitando tanto microgestão quanto delegação sem suporte.

4 DESENVOLVIMENTO, RECONHECIMENTO E SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Planos de desenvolvimento eficazes começam pelo mapeamento de competências críticas e não por um catálogo genérico de cursos. A abordagem orientada a competências identifica o que a organização precisa executar, quais capacidades estão concentradas e onde há risco de descontinuidade. A OECD (2025) observa que práticas skills-first podem ampliar o acesso a talentos e melhorar o ajuste entre pessoa e função, mas também exigem transparência, validação e proteção contra novos vieses.

Treinamento deve ser ligado ao trabalho real. Para funções operacionais, a combinação de instrução, prática supervisionada, verificação de aprendizagem e reciclagem tende a produzir evidência mais útil do que a simples presença em atividades. Para lideranças, o desenvolvimento precisa incluir feedback, condução de conversas difíceis, prevenção de assédio, análise de carga e tomada de decisão baseada em dados.

Segurança psicológica descreve a percepção de que o ambiente permite assumir riscos interpessoais, como admitir dúvida, relatar erro ou propor melhoria (EDMONDSON, 1999). Não significa ausência de cobrança. Em sistemas maduros, a exigência de desempenho convive com a possibilidade de manifestação sem retaliação. Esse mecanismo é especialmente relevante em operações nas quais o silêncio pode ocultar falhas de qualidade ou segurança.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 22/01/2026 | aceito: 25/01/2026 | publicação: 28/01/2026

5 ANALÍTICA DE PESSOAS E GOVERNANÇA DOS INDICADORES

A taxa de turnover deve ser desagregada. Recomenda-se observar saídas voluntárias evitáveis, perda de ocupantes de funções críticas, permanência nos primeiros meses, mobilidade interna e motivos codificados de desligamento. Entrevistas de saída ajudam, mas sofrem viés de memória, desejabilidade e receio. A combinação com entrevistas de permanência, pesquisas breves, absenteísmo, horas extras e dados de desenvolvimento melhora a interpretação.[2]

Indicadores devem apoiar decisões, não vigiar indivíduos. A governança requer finalidade explícita, acesso limitado, minimização de dados, critérios conhecidos e revisão de possíveis efeitos discriminatórios. Pequenas empresas podem começar com poucos indicadores consistentes, evitando sistemas sofisticados sem capacidade de análise. Uma medida somente é útil quando possui definição estável, responsabilidade, periodicidade e ação associada.

Quadro 1. Síntese do modelo proposto

Dimensão	Pergunta gerencial	Indicadores possíveis
Diagnóstico	Onde estão as saídas evitáveis?	Turnover voluntário, função crítica, tempo de casa
Trabalho	As demandas são sustentáveis?	Horas extras, carga, previsibilidade, incidentes
Desenvolvimento	Há progressão de competências?	Matriz de habilidades, mobilidade, aprendizagem verificada
Reconhecimento	Os critérios são justos e claros?	Percepção de justiça, acesso a oportunidades
Escuta	Problemas podem ser relatados?	Ações concluídas, tempo de resposta, recorrência

Fonte: elaboração própria com base nas referências discutidas no artigo.

6 MODELO INTEGRADO DE RETENÇÃO SUSTENTÁVEL

O modelo proposto organiza a retenção em um ciclo. O diagnóstico identifica segmentos, competências críticas e padrões de saída. O desenho do trabalho examina demandas, recursos e clareza. O desenvolvimento cria trilhas verificáveis e mobilidade. O reconhecimento estabelece critérios de valorização. A escuta converte manifestações em ações. A aprendizagem gerencial revisa os resultados e corrige efeitos indesejados.

A implementação pode ocorrer em ciclos trimestrais, começando por uma área ou família de funções. O primeiro produto não deve ser uma campanha de permanência, mas uma linha de base com definições e riscos. Em seguida, a organização seleciona intervenções pequenas, como revisão de integração, treinamento de liderança ou padronização de critérios de reconhecimento. A comparação

[2]Indicadores de pessoas devem ser analisados de forma agregada e com controles de acesso. Entrevistas, pesquisas e registros administrativos possuem vieses próprios e não autorizam inferências causais isoladas sobre a decisão de desligamento.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 22/01/2026 | aceito: 25/01/2026 | publicação: 28/01/2026

antes e depois deve ser interpretada com cautela, porque sazonalidade e mercado de trabalho também afetam os resultados.

A governança deve incluir direção, RH, lideranças operacionais e representação dos trabalhadores. Essa composição reduz o risco de tratar problemas de processo como falhas individuais. Também permite integrar retenção com qualidade, segurança, produtividade e planejamento de sucessão. A responsabilidade final permanece com a liderança, mas a qualidade das decisões depende de participação e evidência.

CONCLUSÃO

A análise desenvolvida demonstra que a retenção sustentável em pequenas e médias indústrias não pode ser atribuída a uma prática isolada, a uma política de benefícios ou à atuação exclusiva da área de recursos humanos. A permanência resulta da interação entre condições de trabalho, relações de confiança, perspectivas de desenvolvimento, reconhecimento, qualidade da liderança e percepção de justiça. Quando esses elementos são administrados separadamente, a organização tende a reagir aos desligamentos sem compreender os mecanismos que os antecedem.

Essa compreensão exige distinguir a retenção da imobilidade profissional. Uma política legítima não procura impedir movimentos de carreira nem classifica toda saída como fracasso. Seu objetivo consiste em reduzir desligamentos voluntários evitáveis, preservar conhecimentos críticos e oferecer condições para que trabalhadores que desejem permanecer encontrem possibilidades reais de aprendizagem, contribuição e progressão. A liberdade de escolha do trabalhador permanece como limite ético de qualquer estratégia de retenção.

O Modelo Integrado de Retenção Sustentável sintetiza essa perspectiva ao articular diagnóstico, desenho do trabalho, desenvolvimento, reconhecimento, escuta e aprendizagem gerencial. O valor do modelo está menos na quantidade de ações propostas e mais na coerência entre elas. Programas de capacitação perdem força quando a carga de trabalho impede sua aplicação; iniciativas de reconhecimento tornam-se frágeis quando os critérios são opacos; canais de escuta perdem legitimidade quando os problemas relatados não produzem resposta institucional.

Nas pequenas e médias indústrias, a proporcionalidade constitui requisito de viabilidade. Não é necessário iniciar com plataformas sofisticadas ou painéis extensos. Definições consistentes de turnover, identificação de funções críticas, entrevistas de permanência, análise de integração e acompanhamento de poucas medidas estáveis podem produzir uma base decisória mais útil do que grandes volumes de dados sem interpretação. A maturidade decorre da capacidade de transformar evidência em ação e de revisar a ação à luz de seus efeitos.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 22/01/2026 | aceito: 25/01/2026 | publicação: 28/01/2026

A liderança ocupa posição central nesse processo porque traduz políticas organizacionais em experiência cotidiana. Clareza de expectativas, distribuição equilibrada de demandas, feedback respeitoso e abertura ao relato de problemas influenciam tanto a aprendizagem quanto a intenção de permanência. Essa centralidade, contudo, não autoriza individualizar problemas estruturais. Lideranças precisam de formação, recursos e parâmetros institucionais para que a responsabilidade pela retenção seja compartilhada pela governança da organização.

A analítica de pessoas pode ampliar a qualidade das decisões, desde que submetida à finalidade explícita, à minimização de dados e à interpretação contextual. Indicadores não devem funcionar como mecanismos de vigilância ou como prova automática de causalidade. Variações de turnover podem refletir mercado de trabalho, sazonalidade, mudanças tecnológicas, perfil ocupacional e decisões estratégicas. Por isso, dados quantitativos precisam ser combinados com escuta qualificada e análise dos processos nos quais as saídas se concentram.

A principal limitação deste estudo decorre de seu desenho narrativo e conceitual. Não houve busca sistemática exaustiva, metanálise, coleta de dados primários ou validação do modelo em organizações industriais. A estrutura proposta deve ser entendida como recurso didático para organizar perguntas e decisões, e não como protocolo de eficácia comprovada. Sua adoção requer adaptação ao contexto, participação dos trabalhadores e avaliação dos efeitos pretendidos e não pretendidos.

Pesquisas futuras podem examinar longitudinalmente como diferentes combinações de demandas, recursos, práticas de desenvolvimento e qualidade da liderança se relacionam com saídas voluntárias evitáveis. Estudos comparativos entre portes, segmentos industriais e mercados de trabalho também podem esclarecer em quais condições determinadas práticas produzem resultados distintos. O avanço do conhecimento depende de medidas transparentes, controle de fatores externos e atenção simultânea à permanência, aprendizagem, segurança, bem-estar e desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

BAETHGE, C.; GOLDBECK-WOOD, S.; MERTENS, S. SANRA, a scale for the quality assessment of narrative review articles. Research Integrity and Peer Review, v. 4, art. 5, 2019. DOI: 10.1186/s41073-019-0064-8.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007. DOI: 10.1108/02683940710733115.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: the JD-R approach. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 1, p. 389-411, 2014. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: an interdisciplinary review. Journal of Management, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005. DOI: 10.1177/0149206305279602.

DECI, E. L.; RYAN, R. 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. DOI:

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 22/01/2026 | aceito: 25/01/2026 | publicação: 28/01/2026

10.1207/S15327965PLI1104_01.
EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999. DOI: 10.2307/2666999.
HOM, P. W. et al. One hundred years of employee turnover theory and research. Journal of Applied Psychology, v. 102, n. 3, p. 530-545, 2017. DOI: 10.1037/apl0000103.
OECD. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/342b8564-en.
OECD. Empowering the Workforce in the Context of a Skills-First Approach. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/345b6528-en.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.