



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC**



**Larissa Mariane Ribeiro da Silva  
Sindy Leite Barreto**

**GESTÃO DE PESSOAS: a retenção de talentos no  
comércio varejista**

**Pindamonhangaba-SP  
2022**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC**



**Larissa Mariane Ribeiro da Silva**  
**Sindy Leite Barreto**

## **GESTÃO DE PESSOAS: a retenção de talentos no comércio varejista**

Artigo Científico apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharelado pelo Curso de Administração do Centro Universitário FUNVIC.

Orientador: Prof<sup>ª</sup> Me. Tatiana Fontes Soares  
Livramento

**Pindamonhangaba-SP**  
**2022**

**Larissa Mariane Ribeiro da Silva**  
**Sindy Leite Barreto**

## **GESTÃO DE PESSOAS: a retenção de talentos no comércio varejista**

Artigo Científico apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharelado pelo Curso de Administração do UniFUNVIC - Centro Universitário FUNVIC.

Data: 07/12/2022

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Me. Tatiana Fontes Soares Livramento - Centro Universitário FUNVIC

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Esp. Benedito Chaves Neto - Centro Universitário FUNVIC

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Claudia Rangel - Centro Universitário FUNVIC

Assinatura \_\_\_\_\_

SILVA, Larissa Mariane Ribeiro da; BARRETO, Sindy Leite.

GESTÃO DE PESSOAS: a retenção de talentos no comércio varejista/

Larissa Mariane Ribeiro da Silva e Sindy Leite Barreto

Pindamonhangaba-SP :UniFUNVIC Centro Universitário FUNVIC, 2022.

30f. :il.

Artigo (Graduação em Administração) UniFUNVIC-SP

Orientador: Prof. ME. Tatiana Fontes Soares Livramento

1Gestão de Pessoas. 2Retenção de Talentos. 3Varejo. 4Pandemia.

IGESTÃO DE PESSOAS: a retenção de talentos no comércio varejista.

II Larissa Mariane Ribeiro da Silva; Sindy Leite Barreto.

Este trabalho foi escrito na forma de artigo científico a ser submetido á Revista Científica FUNVIC cujas normas estão em anexo (ANEXO A).

## **GESTÃO DE PESSOAS: a retenção de talentos no comércio varejista**

### **PEOPLE MANAGEMENT: retaining talent in retail trade**

Larissa Mariane Ribeiro da Silva (Bacharelado em Administração pelo UniFUNVIC)

Sindy Leite Barreto (Bacharelado em Administração pelo UniFUNVIC)

\* Tatiana Fontes Soares Livramento (Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU)

\*contato@tatianalivramento.com.br

### **RESUMO**

A retenção de talentos, tida como prática adotada pelas organizações no sentido de garantir que os seus bons funcionários permaneçam na empresa utilizando seus talentos, busca apoiar os processos relacionados à gestão de pessoas mantendo-as treinadas, capacitadas e motivadas. O artigo busca como objetivo, compreender como a gestão de pessoas, por meio da retenção de talentos pode auxiliar na longevidade das empresas varejistas, sendo elas, em sua grande maioria, pequenas empresas. Com isso, a partir de uma revisão sistemática de literatura, utilizou-se conteúdos de composição, sem restrição temporal, disponíveis em plataformas como Google Acadêmico, Scielo e Administradores.com. Após selecionado 9 artigos que contribuíram com a elaboração dos resultados, considera-se que mesmo com a pandemia do novo CoronaVirus, o varejo continua tendo uma grande relevância no cenário econômico-social brasileiro, de forma que as organizações devem se preparar para atender o colaborador de forma integral. Desenvolvendo seus talentos e mantendo a saúde e bem estar, dentro do ambiente de trabalho, tendo uma área de gestão de pessoas com projetos integrativos e motivacionais, para que as pessoas se sintam valorizados e tragam benefícios de produtividade e tomada de decisão para a empresa.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Retenção de Talentos. Varejo. Pandemia.

### **ABSTRACT**

Talent retention, considered a practice adopted by organizations to ensure that their good employees remain in the company for an adequate period of time, seeks to support processes related to people management by keeping them trained, qualified and interested. The objective of this article is to understand how people management, through talent retention, can help in the longevity of retail companies, most of which are small companies. Thus, based on a systematic literature review, compositional contents were used, without temporal restrictions, available on platforms such as Google Scholar, Scielo and Administrators.com. After selecting 9 articles that contributed to the elaboration of the results, it is concluded that even with the new CoronaVirus pandemic, retail continues to have great relevance in the Brazilian economic and social scenario, so that organizations must prepare to serve the employee in full. Developing their talents and maintaining health and well-being within the work environment, having a people management area with integrative and motivational projects, so that talents feel valued and bring productivity and decision-making benefits to the company.

Keywords: People Management. Talent Retention. Retail. Pandemic.

# 1 INTRODUÇÃO

Tendo a retenção de talentos se tornado um desafio para as empresas, especialmente frente ao cenário pós pandêmico, que descortinou novas possibilidades profissionais, manter os colaboradores motivados e engajados passou a ser prioridade para as organizações, que acompanham um crescente nos índices de desligamentos.

Apesar da recuperação do mercado de trabalho, o número de demissões continuam altos, ou seja, a dificuldade na retenção de talentos permanece evidente e é explicitada pelo Novo Caged (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), que indica o acumulado do ano, até agosto de 2022, igual a 13.800.541 de desligamentos no Brasil<sup>1</sup>.

Frente ao cenário apresentado, observa-se que uma série de movimentos como o *Great Resignation*, e o *Quiet Quitting*, ganharam força nos últimos anos. O primeiro, que traduzido do inglês pode ser chamado de “a grande demissão”, consiste na decisão de diversos funcionários de se desligarem de seus empregos em busca de novos formatos de trabalho, desenvolvidos principalmente a partir da necessidade do distanciamento social e uso dos recursos para trabalho remoto. O segundo, *Quiet Quitting*, foi definido pela revista *Veja* (2022) como:

“Desistência silenciosa”, em tradução livre. Não se trata de abrir mão do trabalho, mas de realizar o mínimo necessário e estabelecer limites. Um *quiet quitter* não vê benefícios em sacrificar tempo em nome do empregador, ele cumpre suas obrigações preestabelecidas, mas não realiza horas extras nem responde a e-mails fora do horário comercial.”<sup>2</sup>

Desta forma, a retenção de talentos, que pode ser explicada a partir de práticas adotadas pelas organizações no sentido de garantir que os seus bons funcionários permaneçam na empresa por um bom tempo, busca apoiar os processos relacionados à gestão de pessoas mantendo-as treinadas, capacitadas e interessadas.

Explorando o mercado atual, no qual a saúde empresarial encontra-se totalmente instável e a retenção de talentos se evidencia cada vez mais dentro do ambiente de gestão de pessoas como uma necessidade, demonstrou-se a problemática em questão, a saber: *como a gestão de talentos pode auxiliar na longevidade de empresas varejistas?*

Buscando soluções para a problematização encontrada, desenvolveram-se as seguintes hipóteses:

H01 - Os mecanismos de retenção de talentos influenciam positivamente na longevidade das empresas.

H02 - A gestão de talentos age diretamente na redução do turnover da organização.

H03 - Uma seleção assertiva de profissionais com alta capacitação eleva o nível de atendimento do estabelecimento.

Dessa forma, buscou-se como objetivo geral do presente artigo, compreender se a Gestão de Pessoas, por meio da retenção de talentos, é o insumo fundamental para a longevidade de empresas varejistas.

Para o desenvolvimento do objetivo geral e formulação da pesquisa, desencadeou-se etapas a serem seguidas como: identificar quais os elementos da gestão de pessoas tornam as empresas competitivas no segmento de mercado abordado; demonstrar as principais características das empresas varejistas; e as dificuldades enfrentadas pelas mesmas, verificar como a retenção de talentos influencia no turnover dessas empresas, além de identificar como a gestão de talentos auxilia as empresas varejistas.

Desta forma, o presente artigo vem demonstrar como a retenção de talentos contribui para que as empresas que vendem em varejo possam se manter no mercado por mais tempo e, para isso, realizou-se uma revisão bibliográfica sistemática para uma maior compreensão do assunto central.

## **2 MÉTODO**

Com a preocupação de entender a relação/influência da gestão de pessoas na contribuição com os resultados das empresas varejistas, o presente artigo tem um papel acadêmico, cujo propósito prático é procurar, conhecer e entender o papel da gestão estratégica de pessoas no auxílio ao crescimento dessas empresas.

Segundo Gerhardt; Silveira (2009) os métodos científicos são as formas mais seguras inventadas pelos homens para controlar o movimento das coisas que cercam um fato e montar formas de compreensão adequada dos fenômenos<sup>3</sup>. O método de pesquisa tem por finalidade orientar as etapas, abordagens e técnicas que devem ser seguidas para a elaboração do artigo.

Os dados utilizados são classificados em primários, obtidos ou desenvolvidos em primeira mão pelo pesquisador, e secundários, quando conseguidos por meio de terceiros, como publicações e/ou relatórios que foram desenvolvidos por outros que estarão presentes no trabalho.

Dentre as ferramentas disponíveis na abordagem estudada, o presente artigo utilizou-se de revisão sistemática da literatura, de forma que livros, artigos e pesquisas foram utilizados para o desenvolvimento teórico, referindo-se a todos os assuntos abordados de acordo com o tema e a problemática.



Conforme Sampaio; Mancini (2007) “Uma revisão sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema.”<sup>4</sup>

Para a formação do referencial teórico, utilizou-se artigos científicos sem restrição de data, buscados em sites como Google Acadêmico, Scielo, Administradores.com. O tema apresenta-se recente, visto que autores discorrem sobre o assunto atualmente, explanando suas pesquisas e conhecimento em 9 artigos que serviram como base para a construção dos resultados.

As palavras chaves utilizadas: gestão de pessoas, retenção de talentos, varejo e pandemia.

### 3 RESULTADOS

Os estudos de diversos autores, bem como sua abordagem sobre o tema, sua visão e intervenção podem ser descritas de forma sucinta nos quadros 1, 2, 3 e 4.

Quadro 1- Definições sobre o tema “retenção de talentos”

Autor/Ano	Ideias dos autores	Conclusão
Nunes; Martins; Mendonça (2021) <sup>5</sup>	Recursos humanos estão sendo cada vez mais reconhecidos como elementos primordiais para o sucesso organizacional, ainda mais, quando estes apresentam habilidades e competências que apenas colaboradores talentosos possuem.	Entende-se que, principalmente após o período pandêmico, as pessoas passaram a ter um papel diferenciado na organização, uma vez que são responsáveis pelas tomadas de decisões. Neste momento, apresenta-se o CHA (competências, habilidades e atitudes), como ponto focal em todas as avaliações de pessoal.
Nunes; Martins; Mendonça (2021) <sup>5</sup>	Atualmente, colaboradores que demonstram ter inteligência emocional para encarar conflitos, competências relacionadas a tecnologia e aos meios digitais, resiliência e flexibilidade diante das mudanças constantes, criatividade e liderança; tendem a se destacar, pois são vistos como grandes diferenciais da organização.	As organizações devem ter um excelente plano para reter talentos, uma vez que os colaboradores apresentam muitas competências. Sendo assim, para se destacar na empresa, demonstrar seus talentos, torna-se necessário e requer estar atualizado e ter as habilidades que a empresa precisa.
Silva; Diniz (2021) <sup>6</sup>	Retenção de talentos é um conjunto de ações, que podem ser definidas como um grupo de políticas e práticas pelas organizações, com a finalidade de garantir com que os colaboradores que estão acima da média continuem nela por um bom tempo.	A motivação é um dos aspectos de maior incentivo para os colaboradores. Criar métodos e incentivos para que essa motivação continue ativa, é papel da organização, visando reter os talentos da empresa.

Quadro 2 - Definições sobre o tema “Varejo no Brasil”

Autor/Ano	Ideias dos autores	Conclusão
Santos; Costa (1997) <sup>7</sup>	Como referência histórica, o varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, faz aquisição, distribuição, comercialização e entrega. É tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego.	Entende-se que por possuir funções que não necessitam de muito conhecimento, os colaboradores não precisam de capacitação, e não são bem recompensados pelo serviço, o que resulta em uma alta rotatividade de pessoal. Fator que não é confirmado, uma vez que todas as funções são igualmente importantes e necessitam de constante aprimoramento.
Sebrae (2021) <sup>8</sup>	As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.	Podendo ser alimentício ou não, há um elevado número de novos microempreendedores e pequenas empresas no mercado, e essa parcela, que está em crescente, tem grande participação no resultado financeiro do país, não podendo ser desconsiderada.
Varotto (2018) <sup>9</sup>	O impacto das novas tecnologias no hábito de consumo do consumidor brasileiro, em especial para lojas físicas, é bastante grande. No Brasil, assim como na maior parte do mundo, os consumidores querem ter liberdade de transitar por diferentes canais, mas ainda querem continuar a ver, sentir, tocar e testar os produtos, bem como sentir a atmosfera da loja.	Mesmo com as novas tecnologias que permitem compras mais fáceis, com valores mais acessíveis e com entrega rápida, os consumidores do comércio varejista no Brasil ainda preferem o estilo de venda corpo a corpo, no qual podem experimentar e ter certeza do que realmente estão comprando.

Quadro 3 - Definições sobre o tema “Longevidade das Empresas X Pandemia do Novo Coronavírus”

Autor/Ano	Ideias dos autores	Conclusão
Sousa; <i>et.al</i> (2021) <sup>10</sup>	<p>A pandemia vivenciada em face do novo coronavírus (Sars-CoV-2), acarretou drasticamente a economia mundial, fazendo com que houvesse um cenário de uma grande crise econômica, que afetou rigorosamente a vida de milhares de empresas, principalmente as de menor porte, como é o caso das micro e pequenas empresas.</p>	<p>Considerando as restrições impostas pelo governo em favor da pandemia, observa-se que todas as empresas foram prejudicadas de forma direta ou indireta, em especial as micro e pequenas empresas. Fator que contribuiu, segundo o Sebrae (2020) com o aumento de 21,6% de mortalidade desse grupo<sup>11</sup>.</p>
Nascimento; Prado; Cunha (2021) <sup>12</sup>	<p>O cenário de pandemia provocado pela Covid-19 gerou impactos negativos em diversos países, sendo um dos maiores desastres dos últimos anos, não estando apenas relacionado com os sistemas de saúde, mas também com a economia.</p> <p>Com isso, as empresas brasileiras foram negativamente atingidas, principalmente as micro e pequenas que possuem grande representatividade no PIB do País, e não possuem, em sua maioria modelos de gestão e programas de gerenciamento de crises estruturados.</p>	<p>No Brasil, a crise acarretou o fechamento de milhares de pequenos empreendimentos, que não souberam como gerenciar seu negócio no momento. Por outro lado, pessoas que perderam seus empregos por causa da pandemia, foram obrigadas e se reinventar, o que deu início a muitas outras microempresas.</p>

Quadro 4 - Definições sobre o tema “Papel da Gestão de Pessoas na retenção de talentos”

Autor/Ano	Ideias dos autores	Conclusão
Mendes; Padolan; Soczek (2021) <sup>13</sup>	Compreende-se como departamento de “Gestão de Pessoas”, a área responsável pela manutenção do capital humano dentro das organizações, ou seja, é o setor responsável pela admissão e demissão dos colaboradores, pela remuneração, pelos benefícios, desenvolvimento e vários outros fatores relacionados as pessoas inseridas nesse ambiente.	Gestão de Pessoas, tem papel fundamental dentro da organização. Desde os aspectos de departamento pessoal, até os programas de motivação, saúde e bem-estar do colaborador. Sendo uma ferramenta de estímulo a retenção de talentos dentro da empresa, tornando o ambiente saudável e motivacional.
Soares (2021) <sup>14</sup>	Na moderna Gestão de Pessoas, o foco de bons resultados e quantitativos de produção, deve anteriormente ser construído de situações as quais, nas relações de trabalho, ofertou condições favoráveis, incentivos tratamento equilibrado e harmônico para que o trabalhador possa ter se sentido encorajado, preparado de maneira humanizada para isso.	As organizações têm como um de seus objetivos a obtenção de lucro. Mas para alcançar esse objetivo, faz-se necessário o investimento em pessoal, ou seja, desenvolvimento e retenção de talentos, desenvolvendo condições adequadas de trabalho e propostas motivacionais. Obtendo maior empenho e resultado para o colaborador em si e para a empresa.
Mendes; Padolan; Soczek (2021) <sup>13</sup>	Um atributo fundamental para o processo de gestão de talentos é a inteligência emocional, a partir da qual o gestor consegue saber a maneira mais assertiva para se relacionar com os seus pares, nas mais diversas situações e contextos vivenciados do dia a dia das empresas, inclusive e principalmente, em situações conflitantes.	Os conflitos, em sua maioria, dentro das empresas, não podem ser evitados, mas podem ser utilizados como forma de crescimento e mudança dos colaboradores. Uma vez, que pode ser utilizada a inteligência emocional do gestor, por meio de ferramentas, transformando conflitos em sucesso.

## 4 DISCUSSÃO

O ser humano, ao longo de sua vida, desenvolve e aperfeiçoa diversos talentos, não somente os mais comuns como cantar, dançar, ou tocar algum instrumento, mas outros, muitas vezes minuciosos que quando bem lapidados podem mudar o rumo de uma organização.

Porém, com os grandes avanços tecnológicos, novas questões têm sido levantadas, como por exemplo a longevidade de uma organização, fatores como automação de processos, marketing estratégico, políticas de meio ambiente, entre outros. Como consequência, independentemente de sua estrutura, o desgaste do pessoal envolvido nos processos da empresa vem à tona, e este não deve ser anulado pelo meio corporativo. Por isso, a preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores tem sido compartilhada, pela maioria dos Recursos Humanos.

O ser humano necessita de cuidados para ter uma vida saudável, para isso, é importante que todos os seus órgãos estejam em sintonia, trabalhando bem, e não apresentem nenhum problema ou doença. Com essa visão, apresenta-se uma empresa sendo como um corpo humano: uma vez que um órgão, agora denominado departamento ou célula de trabalho, não funciona corretamente ou apresenta algum tipo de problema, os demais órgãos sentem, e podem ser prejudicados. Em analogia ao corpo humano, a Gestão de Pessoas, é considerada o coração da empresa, pois por meio dela, as outras partes do corpo serão estruturadas, treinadas e mantidas e, por outro lado, se o coração para, a empresa morre.

"A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais." (CHIAVENATO, Idalberto. 2014. p. 27)<sup>15</sup>

Esta área, precisa saber trabalhar para que tenham times inspirados e comprometidos, fazendo com que a organização como um todo funcione da melhor forma possível levando a empresa para uma vida mais duradoura.

"O futuro da GP está estreitamente ligado ao papel que deve desempenhar na organização, seja como incentivadora da parceria empreendedora das pessoas com a organização, seja como contributiva para a ação gerencial e estratégica para a realização da missão e alcance dos objetivos organizacionais. Seja como provedora de serviços e de assessoria para clientes internos e externos, a GP busca sempre agregar valor à organização e aos stakeholders. Para isso, torna-se necessário avaliar continuamente o desempenho da área, seja no papel negocial, estratégico, tático ou operacional." (CHIAVENATO, Idalberto. 2014. p. 455)<sup>15</sup>

A gestão de pessoas está diretamente ligada ao bom ou mau êxito de uma organização. Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae-SP em 2020, de 86% das empresas que ainda estavam em atividades no momento da pesquisa, e que afirmaram dificuldades de se manterem vigentes durante a pandemia do novo coronavírus, apenas 54% delas, conhecem a qualificação necessária de mão de

obra necessária para o negócio. Fator que está entre os mais importantes para o bom desenvolvimento da empresa segundo a mesma pesquisa<sup>16</sup>. O desenvolvimento profissional proposto pelo ambiente empresarial pode potencializar as habilidades dos colaboradores, envolvendo as equipes e consequentemente reduzindo perdas.

Desta forma, a retenção de talentos, que pode ser explicada a partir de práticas adotadas pelas organizações no sentido de garantir que os seus bons funcionários permaneçam na empresa por um bom tempo, busca apoiar os processos relacionados à gestão de pessoas mantendo-as treinadas, capacitadas e motivadas.

#### **4.1 RETENÇÃO DE TALENTOS**

A sociedade passa por uma dinâmica de mudanças significativas no que tange a valores, princípios, expectativas e interação tecnológica, refletindo significativamente nos ambientes profissionais. Se no passado os trabalhadores realizavam serviços de forma mais complexa e com o objetivo totalmente focado no resultado final, com os avanços tecnológicos e com a valorização do humano, entendeu-se ser a mão de obra um fator crucial no processo organizacional, mesmo que algumas organizações, principalmente as de pequeno porte, ainda demonstrem dificuldades para assimilar e participar dessa nova realidade.

Para compreender o conceito de retenção de talentos deve-se destacar os termos de forma fragmentada. Retenção, segundo o Dicionário da Língua Portuguesa - Michaelis, significa guardar ou reservar algo sobre o poder de alguém como forma de conservação<sup>17</sup>. Quando incorporada antes da palavra talento, a expressão se molda com o contexto de guardar, ou conservar uma habilidade natural que foi desenvolvida, ou seja, peças chaves na organização.

Para isso, é necessário criar um conjunto de estratégias e ações, denominado “retenção de talentos” a fim de manter a motivação dos colaboradores no trabalho e criar um ambiente mais apazível, sendo seu principal objetivo que as pessoas se sintam parte da empresa, e não queiram deixar seus cargos.

Segundo Oliveira *et al* (2013)

A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho do cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores. Também são fatores de retenção a liderança e a cultura organizacional, focada nas pessoas (OLIVEIRA *et al*, 2013, p. 31)<sup>18</sup>.

O processo de retenção de talentos tem por finalidade contribuir para que o trabalhador não se sinta um simples coadjuvante, e sim, que seja participante de todo processo organizacional e que possa demonstrar suas competências técnicas e intelectuais. Nesse ambiente, a gestão de pessoas tem papel primordial, de reter e manter talentos dentro do ambiente empresarial. E nas micro e pequenas empresas esse fator deve ser eleito com alta relevância, pois contribui significativamente com os resultados da empresa.

## 4.2 O VAREJO NO BRASIL

Presente desde o descobrimento do Brasil, segundo o Sebrae (2021), o varejo conta com uma participação de aproximadamente 27% no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, e este têm se destacado principalmente entre os microempreendedores<sup>8</sup>.

Definindo-se por uma organização econômico-social firmada com o objetivo de explorar um domínio de atividade e oferecer ao mercado (e à população) bens e serviços, as empresas incorporam-se à economia do país sendo classificadas de múltiplas formas, quanto ao faturamento e quanto à quantidade de colaboradores.

De acordo com Manzatti (2015), as diferenças entre as empresas de pequeno e grande porte não se limitam ao volume de produtos, serviços e ao porte do capital, pois suas características administrativas são diferentes: enquanto as de grande porte possuem uma estrutura bem definida e contam com profissionais bem qualificados e remunerados que realizam tarefas específicas adequadas à organização, as empresas de pequeno porte tem profissionais em número reduzido que compartilham entre si as tarefas necessárias para o seu funcionamento<sup>19</sup>.

Pode-se, ainda, caracterizar as micro e pequenas empresas como empresas optantes pelo simples nacional, segundo SEBRAE (2013) é um “regime fiscal diferenciado e favorável aos Pequenos Negócios”<sup>20</sup>.

“As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.” (SEBRAE, 2021)<sup>8</sup>

Sendo pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2016) as microempresas possuem a maior taxa de mortalidade dentre as empresas brasileiras.<sup>25</sup> E por ser um setor de alta contribuição na economia, as



causas do fechamento precoce devem ser analisadas, e entre os fatores mais comentados, podemos citar a falta de planejamento e gestão do negócio.

Com o avanço tecnológico e com a reinvenção do comércio pós pandemia, o Varejo 4.0 se demonstra em alta, trazendo um diferencial competitivo para as outras empresas do setor, e auxiliando na gestão do negócio, por utilizar processos que através da rápida coleta de informações, possibilita identificação e compreensão dos clientes, além de facilitar e agilizar o trabalho dos colaboradores.

#### **4.3 LONGEVIDADE DAS EMPRESAS X PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS**

Observa-se na presente sociedade, que as pequenas empresas têm uma grande parcela na formação da economia brasileira, tendo em vista que a maioria das organizações que se formam, são micro e pequenas empresas. Porém elas apresentam uma grande fragilidade de sua vida empresarial, encerrando suas atividades nos anos iniciais de atividade.

E dentre as causas principais do encerramento das atividades organizacionais, muitas das vezes têm a influência da má administração por parte do gestor, não coordenando os departamentos de forma eficiente e eficaz. A ausência de departamentos e processos adequados tem um grande peso na pouca longevidade das pequenas empresas. E assim os colaboradores acabam sendo afetados diretamente no seu desempenho pessoal de trabalho.

Segundo o Sebrae (2018), levando em consideração o estado de São Paulo, a taxa de longevidade das empresas é de 76,3%.<sup>21</sup> De forma que a cada quatro organizações registradas no CNPJ, uma encerra suas atividades antes dos dois primeiros anos de funcionamento.

Ainda segundo uma pesquisa realizada pelo Sebrae-SP em 2021, “para 45% dos entrevistados a pandemia do Coronavírus foi determinante para o fechamento da empresa” fator que pode ser explicado pelas medidas protetivas e restritivas quanto ao funcionamento dos estabelecimentos de forma presencial.<sup>8</sup> Forçando-as a tomar medidas drásticas, como pedido de empréstimo, por exemplo, para administração de dívidas e se reinventarem com vendas on-line e delivery. O comércio foi o setor mais afetado pela pandemia.

Para se apresentar um cenário diferente do apresentado, faz-se necessário que os empreendedores possuam pensamento estratégico, visto que durante as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade atual, as pequenas empresas precisam manter-se ativas e destacando-se no mercado onde encontram-se inseridas.

Desta forma, o gestor da empresa, que muitas vezes encontra-se como o próprio dono. Tem o papel de especializar-se e buscar ferramentas que tragam soluções eficazes e eficientes, beneficiando a longevidade do negócio e até mesmo o próprio empreendedor.

#### 4.4 PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo Chiavenato (2014) para gestão de pessoas uma organização realizável é aquela capaz de captar e aplicar as competências dos talentos e mantê-los motivados e engajados durante todo o seu processo dentro da organização<sup>15</sup>.

Para que a retenção de talentos ocorra de forma adequada, tornando o colaborador amplamente satisfeito, faz-se necessário que a gestão de pessoas desenvolva políticas e abordagens que tenham alcance global dentro da organização, estreitando assim, a relação entre o empregado e o empregador.

De acordo com Chiavenato (2014) às políticas que precisam ser praticadas dentro das organizações para que se tenha um programa de relacionamento mais estreito com o colaborador, apresentam-se:

- **Comunicação:** tornar hábito o comunicar dentro da instituição. Compartilhar com o empregado as informações vitais da empresa como missão, visão e valores, para que o mesmo possa saber seu real papel dentro da organização. A prática do feedback também deve ser utilizada, permitindo que ambas as partes possam expressar-se.
- **Cooperação:** o momento da tomada de decisão, deve ser compartilhado com as áreas existentes dentro da empresa. Uma vez que todos possam identificar suas responsabilidades, erros e acertos e pontos de melhoria.
- **Proteção:** às pessoas que encontram-se trabalhando dentro da organização, devem ter garantia de um ambiente de trabalho estruturado e agradável, de forma que tenham o seu físico e psicológico saudáveis e realizados.
- **Assistência:** a empresa deve atender as necessidades apresentadas pelo colaborador, de forma que seja base para a realização dos seus anseios.
- **Disciplina e conflito:** primeiramente deve-se evitar ao máximo que ocorra conflitos dentro da organização, caso ocorra faz-se necessário que haja normas para correções destas condutas<sup>15</sup>.

Tratando da existência de conflitos, o RH Portal (2022) apresenta que a administração dos mesmos exige habilidade do responsável em tratá-lo, porém nem sempre é ruim, se bem analisado e com o uso de ferramentas corretas ele pode transformar-se em um aliado do crescimento e mudança<sup>22</sup>.

Um colaborador plenamente satisfeito, além de trazer benefícios para si, enquanto indivíduo, também agrega à organização, uma vez que a retenção de talentos evita os altos índices de turnover, fazendo com que a empresa tenha menos gastos com rescisões e novas contratações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente artigo, capacitou o entendimento de como se encontra a área de gestão de pessoas no comércio varejista. Por meio de uma pesquisa bibliográfica pode-se evidenciar conceitos mais claros e objetivos sobre a retenção de talentos, varejo no Brasil, longevidade das pequenas empresas X pandemia no novo coronavírus e papel da gestão de pessoas na retenção de talentos.

As organizações, cada vez mais, por meio da gestão de pessoas, vêm percebendo que o ser humano tem papel decisório. De forma que o trabalho operacional vem sendo robotizado, porém as tomadas de decisão, continuam por parte do humano. E por meio dessas decisões, é possível observar as competências, habilidades e atitudes, do talento desenvolvido dentro da organização.

A retenção de talentos demonstra um grande diferencial dentro da organização, uma vez que por meio da mesma incentiva-se a criação de estratégias de motivação e melhoria do ambiente de trabalho, como a higiene, segurança e qualidade de vida. Fortalecendo assim, o vínculo empresa – empregado e desenvolvimento pessoal.

Com participação no comércio do Brasil, o varejo que tem por papel a aquisição e venda do produto ao consumidor final, vem demonstrando uma crescente, de forma que mesmo com o aumento tecnológico, muitos consumidores preferem as lojas físicas, para terem contato com os produtos e informações com os vendedores. E dentro do varejo apresentam-se micro e pequenas empresas, que em sua maioria, enceram suas atividades precocemente, devido a falta de planejamento e gestão do negócio.

E no ano de 2020, com o surgimento da pandemia, do novo coronavírus (Sars-coV-2), o sistema econômico sentiu um grande impacto. Apresentando fechamento de micro e pequenas empresas, que não possuíam estrutura para se manter durante o período pandêmico, uma vez que tiveram que repentinamente fechar as portas e atender de forma on-line e por delivery, muitas das vezes tendo que desligar funcionários ou realizar empréstimo para pagamentos.

A gestão de pessoas demonstra-se como uma área da organização, onde pode-se observar o ser humano como um todo. Desde os aspectos, de comunicação, cooperação, proteção, assistência, disciplina e conflito. O conflito, que em sua maioria não pode ser evitado, mas se bem administrado, acaba-se transformando em um aliado para mudanças dentro da empresa. E o colaborador tendo todos esses aspectos atendidos, demonstra o seu talento de forma satisfatória.

Dada a importância do assunto, mesmo com a pandemia, o varejo continua tendo uma grande relevância no cenário brasileiro, de forma que as organizações devemse preparar para atender o colaborador de forma integral, desenvolvendo seus talentos e mantendo a saúde e bem estar, dentro do ambiente de trabalho. Tendo uma área de gestão de pessoas com projetos integrativos e motivacionais, para que o talento sintasevalorizado, e traga benefícios de produtividade e tomadas de decisão para a empresa.

## 6 REFERÊNCIAS

1. NOVO CAGED. **Estatísticas mensais do emprego formal**. Agosto/2022. Disponível em: [http://pdet.mte.gov.br/images/Novo\\_CAGED/Ago2022/1-sumarioexecutivo.pdf](http://pdet.mte.gov.br/images/Novo_CAGED/Ago2022/1-sumarioexecutivo.pdf) Acesso em 17 de outubro de 2022.
2. VEJA. **Quiet quitting, a nova e ruidosa tendência do mundo corporativo**. 09 de setembro de 2022. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/comportamento/o-que-e-o-quiet-quitting-nova-e-ruidosa-tendencia-do-mundo-corporativo/>. Acesso em: 17 de outubro de 2022
3. GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T., **Métodos de Pesquisa**: 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 07 de outubro de 2021.
4. SAMPAIO, R. F. ; MANCINI, M. C. **Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica**. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vk3syHhnSgY7VsB6jG/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 28 de abril de 2022
5. NUNES, A. L. P. F. ; MARTINS, G. G. ; MENDONÇA, J. M. **A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos**. 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/silma/Downloads/3335-13218-1-PB.pdf>. Acesso em: 02 de novembro de 2022
6. SILVA, L. S. ; DINIZ, E. S. **Retenção de talentos: e sua importância na gestão de recursos humanos**. 2021. Disponível em: <https://iesfma.com.br/wp-content/uploads/2022/02/RETENCAO-DE-TALENTOS-e-sua-importancia-na-gestao-de-recursos-humanos.-SILVA-Lidia-de-Sousa.-2021.pdf>. Acesso em: 02 de novembro de 2022
7. SANTOS, A. M. M. M. ; COSTA, C. S. **Características gerais do varejo no Brasil**. Março/1997. Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/7125> Acesso em: 02 de novembro de 2022.
8. SEBRAE-SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em 26 de abril de 2022.
9. VAROTTO, L. F. **Varejo no Brasil – Resgate histórico e tendências**. Revista Brasileira de Marketing, vol. 17. n. 3, 2018. Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://doi.org/10.5585/remark.v17i3.3897> Acesso em: 02 de novembro de 2022.
10. SOUSA, I. da S.; QUEIROZ, L. M. N. de; SILVA, C. M.; ARAÚJO, S. B. de. **Contabilidade consultiva em período pandêmico: análise da relação entre contadores e micro e pequenas empresas de São Bento – PB durante a pandemia do COVID-19**. Disponível em: <http://revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/2645>. Acesso em: 02 de novembro de 2022.
11. SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa Sobrevivência das Empresas. Relatório Final. 2020**. Disponível em:

file:///C:/Users/silma/Downloads/PUB\_Pesquisa%20Sobreviv%C3%AAncia%20de%20Empresas%202021\_Relat%C3%B3rio%20Completo.pdf. Acesso em: 28 de novembro de 2022

12. . NASCIMENTO, A. C. ; PRADO, N. B. ; CUNHA, C. F. **COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída?**. Revista Expectativa, 28 de maio de 2021. Disponível em: <<http://doi.org/10.48075/revex.v20il.26442>> Acesso em: 02 de novembro de 2022.

13. MENDES, O. P. ; PODOLAN, K. ; SOCZEK, K. L. **Processos de gestão de pessoas rumo a retenção de talentos**. 2021. Disponível em: <https://iesfma.com.br/wp-content/uploads/2022/02/RETENCAO-DE-TALENTOS-e-sua-importancia-na-gestao-de-recursos-humanos.-SILVA-Lidia-de-Sousa.-2021.pdf>. Acesso em: 02 de novembro de 2022

14. SOARES, A. G. **A importância da moderna gestão de pessoas para o crescimento das empresas**. 2021. Disponível em: <<file:///C:/Users/silma/Downloads/A%20importancia%20da%20moderna%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas.pdf>>. Acesso em: 02 de novembro de 2022

15. CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o Novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Ed 4. Barueri, SP. Manole, 2014. p. 27, 389, 394, 395, 455. Disponível em: <<https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>> Acesso em: 21 de abril de 2022.

16. SEBRAE-SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. Jul/2014. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS\\_vf.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf)> Acesso em: 30 de setembro de 2021

17. MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa**. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/reten%C3%A7%C3%A3o/#:~:text=Dicion%C3%A1rio%20Brasileiro%20da%20L%C3%ADngua%20Portuguesa&text=1%20Ato%20ou%20efeito%20de,4%20V%20retentiva%20>>. Acesso em: 28 de novembro de 2022.

18. OLIVEIRA, M. R. et al. **O engajamento dos trainees nas empresas**. In: V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología- Universidad de Buenos Aires, 2013. Acesso em 28 de abril de 2022.

19. MANZATTI, R. **Controladoria contábil, financeira e tributária na pequena empresa: para ter a empresa na palma da mão**. São Paulo: Trevisan Editora; 2015. pg. 8. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/read/405671547/Controladoria-contabil-financeira-e-tributaria-na-pequena-empresa-Para-ter-a-empresa-na-palma-da-mao>> Acesso em: 26 de abril de 2022.

20. SEBRAE-SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Sobrevivência das empresas no brasil coleção estudos e pesquisas**. 2013. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)> Acesso em: 26 de abril de 2022

21. SEBRAE-SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Panorama dos pequenos negócios**. 2018. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf)> Acesso em 28 de abril de 2022
22. PORTAL Rh. **Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades**, 26 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conflitos-transformando-em-oportunidades/>. Acesso em: 02 de novembro de 2022
23. JUNIOR, J. F. A. L. **Estratégia e a longevidade das micro e pequenas empresas**. 2009. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2071/1/Dissertao%20completa%20verso%20final%20pdf.pdf>> Acesso em 28 de abril de 2022.
24. SOUSA, W. ; BARRETO, M. **A importância das estratégias para a retenção de talentos**. Mai/2015. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/908>> Acesso em: 07 de outubro de 2021.
25. SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <=<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%2520Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf&ved=2ahUKEwj0kYGp6tT7AhXZppUCHaHDA7kQFnoECAoQAQ&usg=AOvVaw1J85tOZ3rtMvM7A-MkevVU>>



## ANEXO A

### DIRETRIZES PARA A SUBMISSÃO DE ARTIGOS DA REVISTA CIENTÍFICA FUNVIC

Os trabalhos devem ser redigidos em português, com uso obrigatório da norma culta. Durante o preenchimento cadastral, o nome completo de cada autor e respectiva afiliação institucional devem ser inseridos nos campos adequados e devem aparecer no arquivo. A Revista Eletrônica de Ciências Exatas sugere que o número máximo de autores por artigo seja 6 (seis). Artigos com número superior a 6 (seis) serão considerados exceções e avaliados pelo Conselho Editorial que poderá solicitar a adequação. **Pesquisas feitas com seres humanos e animais devem, obrigatoriamente, citar a aprovação da pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética, citando o protocolo de aprovação.** O não atendimento implica em recusa da submissão. Da mesma forma, o plágio implicará na recusa do trabalho.

O uso da norma culta da Língua Portuguesa, a obediência às normas da Revista e a originalidade do artigo são de total responsabilidade dos autores. O não atendimento a esses critérios implicará na recusa imediata do trabalho.

### APRESENTAÇÃO DO MATERIAL

O número máximo é de 20 páginas, incluindo referências, figuras, tabelas e quadros. Os textos devem ser redigidos em **Fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento 1,5 cm, justificado.** Devem ser utilizadas margens de 2 cm em cada lado.

As Figuras (gráficos, imagens, desenhos, fluxogramas e esquemas) deverão apresentar boa nitidez, estar em formato JPEG, com resolução de 800dpi e com tamanho de 15cm x 10cm. As figuras deverão ser enumeradas consecutivamente em algarismos arábicos, encabeçadas pelas respectivas legendas; as fontes, logo abaixo das mesmas, com fonte de tamanho 11 e espaçamento simples.

Tabelas e Quadros deverão ser enumeradas consecutivamente com algarismos arábicos e encabeçados pelos respectivos títulos, com fonte de tamanho 11 e espaçamento simples.

As citações deverão aparecer ao longo do texto, conforme Normas da ABNT (NBR 10520, 2002), seguidas pelo ano de publicação, cujas chamadas podem ser pelo sobrenome do autor, pela instituição responsável ou pelo título. As citações podem ser incluídas na sentença: sobrenome (ano). Ex.: Gomes, Faria e Esper (2006) ou entre parênteses: (SOBRENOME, ano). Ex.: (GOMES; FARIA; ESPER, 2006). Quando se tratar de citação direta (transcrição literal), indicar, após o ano, a página onde o texto foi extraído. O trecho transcrito deverá estar entre aspas quando ocupar até três linhas.

As citações diretas com mais de três linhas devem ser destacadas com recuo de 4 cm da margem esquerda, ser escritas com tamanho 11, com espaçamento entre linhas simples e sem aspas. Citações indiretas de vários documentos simultâneos devem constar em ordem alfabética (como nas referências). Citação de citação: deve-se fazer a referência do autor lido. Ex.: Pádua (1996 apud FERNANDES, 2012, p. 5) salienta que “[...] pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas [...]”.

Teses e dissertações, quando não houver o respectivo artigo científico publicado em periódico, devem ser dos **últimos três anos**; obrigatoriamente indicando **o link** que remeta ao cadastro nacional de teses da CAPES ou das universidades onde esses documentos foram publicados. Não serão aceitas Monografias de Especialização como referência.

Grafia de termos científicos, comerciais, unidades de medida e palavras estrangeiras devem ser grafados por extenso, em vez de seus correspondentes simbólicos abreviados, quando citados pela primeira vez. Deve-se utilizar o Sistema Internacional de Unidades.

Palavras estrangeiras devem ser evitadas, utilizar preferentemente a sua tradução. Na impossibilidade, os termos estrangeiros devem ser grafados em itálico.

## **ESTRUTURA DO ARTIGO**

**PESQUISAS ORIGINAIS** devem ter no máximo 20 páginas com até 40 citações; organizar da seguinte forma:

**Título em português**: caixa alta, centralizado, negrito, conciso, com um máximo de 25 palavras.

**Título em inglês** (obrigatório): caixa alta, centralizado. Versão do título em português.

**Autor(es)**: o(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es) e seus títulos e afiliações à Sociedade ou Instituições. Indicar com asterisco o autor de correspondência. Ao final das afiliações fornecer o e-mail do autor de correspondência.

**Resumo**: parágrafo único sem deslocamento, fonte tamanho 11, espaço simples, justificado, contendo entre 150 e 250 palavras. Deve conter a apresentação concisa de cada parte do trabalho, abordando objetivos, métodos, resultados, discussão e conclusões. Deve ser escrito sequencialmente, sem subdivisões. Não deve conter símbolos, equações, diagramas, fórmulas e contrações que não sejam de uso corrente.

**Palavras-chave:** de 3 a 5 palavras-chave, iniciadas por letra maiúscula, separadas e finalizadas por ponto.

**Abstract:** tradução literal do resumo, com formatação idêntica à do resumo.

**Keywords:** tradução literal das Palavras-chave em Português.

**Introdução:** deve apresentar o assunto a ser tratado, fornecer ao leitor os antecedentes que justificam o trabalho, incluir informações sobre a natureza e importância do problema, sua relação com outros estudos correlatos e suas limitações. Essa seção deve representar a essência do pensamento do pesquisador em relação ao assunto estudado e apresentar o que existe de mais significativo na literatura científica. Os objetivos da pesquisa devem figurar como o último parágrafo desse item.

**Método:** destina-se a expor os meios dos quais o autor se valeu para a execução do trabalho. Pode ser redigido em corpo único ou dividido em subseções. Especificar tipo e origem de produtos e equipamentos utilizados. Citar as fontes que serviram como referência para o método escolhido.

**Pesquisas feitas com seres humanos e animais devem, obrigatoriamente, citar a aprovação da pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética, citando o protocolo de aprovação.**

**Resultados:** Nesta seção o autor irá expor o obtido em suas observações. Os resultados poderão ser apresentados em quadros, tabelas ou figuras, não podendo ser repetidos em mais de um tipo de ilustração.

**Discussão:** O autor, ao tempo que justifica os meios que usou para a obtenção dos resultados, deve confrontá-los com a literatura pertinente; estabelecer relações entre causas e efeitos; apontar as generalizações e os princípios básicos que tenham comprovações nas observações experimentais; esclarecer as exceções, modificações e contradições das hipóteses, teorias e princípios diretamente relacionados com o trabalho realizado; indicar as aplicações teóricas ou práticas dos resultados obtidos, bem como, suas limitações; indicar, quando necessário, uma teoria para explicar certas observações ou resultados obtidos; sugerir, quando for o caso, novas pesquisas a partir da experiência adquirida no desenvolvimento do trabalho e visando a sua complementação.

**Conclusões:** Deve expressar de forma lógica e objetiva o que foi demonstrado com a pesquisa.

**Agradecimentos** (opcionais): O autor pode agradecer às fontes de fomentos e àqueles que contribuíram efetivamente para a realização do trabalho. Agradecimento a suporte técnico deve ser feito em parágrafo separado.

**Referências** (e não bibliografia): Espaço simples entre linhas e duplo entre referências. A lista completa de referências, no final do artigo, deve ser apresentada em ordem alfabética e de acordo com as normas da ABNT (NBR 6023, 2002). Quando a obra tiver até três autores, todos devem ser citados. Mais de três autores, indicar o primeiro, seguido de et al. Alguns exemplos:

Artigo publicado em periódico:

LUDKE, M.; CRUZ, G. B. dos. Aproximando universidade e escola de educação básica pela pesquisa. **Caderno de pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 125, p. 81-109, maio/ago. 2005.

Artigo publicado em periódico em formato eletrônico:

SILVA JUNIOR, N. A. da. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**, Itatiba, v. 6, n. 1, p. 47-57, jun. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712001000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 13 jul. 2015.

Livro (como um todo)

MENDONÇA, L. G. et al. **Matemática financeira**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

Capítulo de livro

MARTÍN, E.; SOLÉ, I. A aprendizagem significativa e a teoria da assimilação. In: COLL, C.; MARCHESI, A.; PALACIOS, J. (Org.). **Desenvolvimento psicológico e educação: psicologia da educação escolar**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 3, p. 60-80.

## **ARTIGOS DE REVISÃO**

Poderão ser aceitos para submissão, desde que abordem temas atuais e de interesse. Devem ter até 20 páginas, incluindo resumos, tabelas, quadros, figuras e referências. As figuras não devem repetir dados já descritos em tabelas.

Devem conter: título em português e inglês, autores e afiliações, resumo e abstract (de 150 a 250 palavras), palavras-chave/keywords, introdução, método (como nos artigos de pesquisas originais) considerações finais (neste item serão retomadas as diferentes discussões dos autores estudados de maneira a conduzir a um fechamento, porém, não havendo conclusões definitivas), agradecimentos (opcional) e referências.

Artigos de revisão de literatura contendo metanálise, depois do item método deverá ser apresentado o item resultados (contendo a metanálise) e as conclusões.

Autorizo a cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca Institucional.

Larissa Mariane Ribeiro da Silva

Sindy Leite Barreto

Pindamonhangaba, 07 de dezembro de 2022