

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PATRICIA DOMINGUES DE ARAUJO

**FATORES QUE INFLUENCIAM A RETENÇÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS
DE PEQUENO E MÉDIO PORTES**

CURITIBA

2024

PATRICIA DOMINGUES DE ARAUJO

**FATORES QUE INFLUENCIAM A RETENÇÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS
DE PEQUENO E MÉDIO PORTES**

Artigo apresentado ao curso de especialização
MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná, como requisito parcial à obtenção do título
de especialista em Gestão Estratégica.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Samantha de T.
Martins Boehs.

CURITIBA

2024

Fatores que influenciam a retenção de talentos em empresas de pequeno e médio portes

Patricia Domingues de Araujo

RESUMO

Devido a alta competitividade do mercado a retenção de talentos tem sido cada vez mais importante para a sustentação do negócio. Em empresas que possuem recursos financeiros limitados, manter o funcionário motivado e desenvolvendo suas atividades de forma excelente é muitas vezes um desafio. O objetivo desse trabalho é investigar os fatores que influenciam na retenção de talentos em pequenas e médias empresas, visando apresentar pontos de melhoria para esse setor que é responsável por empregar grande parte dos trabalhadores brasileiros. A pesquisa quantitativa, foi realizada com a aplicação de um questionário previamente desenvolvido e respondido por 16 trabalhadores de empresas de pequeno e médio portes no Brasil. A partir dos resultados obtidos, foi possível sugerir pontos de melhorias a serem feitos no setor de retenção de talentos dessas empresas. Os pontos de melhoria identificados estão relacionados a salários e benefícios, programas de bônus e participação de lucros, bem estar profissional, pertencimento, autonomia e programa de desenvolvimento de carreira. Mesmo com a dificuldade de oferecer mais oportunidades sendo salarial ou profissional aos funcionários, as empresas de pequeno e médio portes, podem implementar ações dentro da organização que impactariam diretamente nas taxas de satisfação, absenteísmo e *turnover* das empresas, tornando-as mais produtivas e competitivas no mercado.

Palavras-chave: pequenas e médias empresas; gestão de pessoas; retenção

ABSTRACT

Due to the high competitiveness of the market, talent retention has been increasing important to sustain the business. In companies that have limited financial resources, keeping the employee motivated and developing their activities in an excellent way is often a challenge. The objective of this work is to investigate the factors that influence the retention of talents in small and medium-sized companies, aiming to present points of improvement for this sector that is responsible for employing a large part of Brazilian workers. The quantitative research was carried out with the application of a questionnaire previously developed and answered by 16 workers from small and medium-sized companies in Brazil. From the results obtained, it was possible to suggest points of improvement to be made in the talent retention sector of these companies. The points of improvement identified are related to salaries and benefits,

bonus and profit-sharing programs, professional well-being, belonging, autonomy and career development program. Even with the difficulty of offering more opportunities in terms of salary or professional to employees, small and medium-sized companies can implement actions within the organization that would directly impact the satisfaction, absenteeism, and turnover of companies, making them more productive and competitive in the market.

Keywords: small and medium-sized enterprises; people management; retention

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas tem se tornado cada vez mais relevantes para a economia no Brasil, de acordo com os dados do Ministério da Economia de 2022, elas são responsáveis por cerca de 62% dos empregados no Brasil, além disso, representam 27% do PIB (Produto Interno Bruto) do país (GOV.BR, 2022). Devido a sua relevância no mercado, tem sido necessário focar na ferramenta mais importante do negócio destas empresas, o colaborador.

O Setor de RH tem se tornado cada vez mais estratégico dentro das empresas, manter o colaborador engajado traz melhores resultados e maior visibilidade para a companhia tornando-a mais produtiva, sendo assim, compreender os fatores que levam a retenção de talentos dentro de uma organização tem sido cada vez mais relevante, tendo em vista que ainda são um desafio principalmente para empresas de menor porte. Devido a competitividade do mercado é imprescindível que as empresas de pequeno porte possuam uma equipe experiente e talentosa que destaque a empresa diante dos competidores, por isso, é necessário que essas empresas foquem ainda mais seus esforços em reterem esses grandes talentos para não perderem vantagem competitiva e serem ultrapassadas pelos concorrentes (SOLIDES, 2023).

É fato que há desafios de retenção de talentos em qualquer tipo de negócio, porém o porte da empresa muitas vezes amplifica este desafio. Em empresas de pequeno e médio portes, entre os principais pontos que influenciam a retenção, estão proporcionar benefícios, salários atrativos, plano de carreiras tendo um orçamento menor, e muitas vezes sobrecarregando funcionários que desempenham diferentes funções por um longo período de tempo, sem promoções ou plano de carreiras, devido a possuir equipes enxutas. Já em empresas maiores, há o desafio de gerir uma grande quantidade de funcionários, alocados em diversas regiões do país, reportando-se a diferentes equipes, e ainda assim conseguir manter a produtividade e engajamento do colaborador que em alguns contextos realiza o trabalho de forma híbrida ou remota.

Tendo em vista o contexto anteriormente apresentado, o objetivo desse trabalho é investigar os fatores que influenciam na retenção de talentos em pequenas e médias empresas, visando apresentar pontos de melhoria para esse setor tão importante que impacta a economia e necessita de desenvolvimento.

2 PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

São consideradas empresas de micro e pequeno porte no Brasil, aquelas que faturam entre R\$ 81 mil e R\$ 4,8 milhões por ano, além dessa faixa de faturamento são englobados também os micro empreendedores individuais (MEI) (AGENCIA SEBRAE, 2023). Além do faturamento anual, a quantidade de funcionários também determina o porte da empresa, para se enquadrar como empresa de pequeno porte no setor de comércio ou serviço deve-se possuir entre 10 e 49 funcionários, já no ramo da indústria ou construção 20 a 99 funcionários (SEBRAE, 2021). Empresas de médio porte, por sua vez, são aquelas com receita bruta superior a 1,2 milhões de reais, e de até 12 milhões de reais por ano, que segundo o IBGE possui entre 50 a 249 funcionários (CONTABILIZEI, 2022).

As micro e pequenas empresas são muito relevantes para a economia do Brasil, tendo em vista que, de acordo com o Ministério da Economia, elas são responsáveis por 62% dos empregos e por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) (GOV.BR, 2022). O desenvolvimento do país está diretamente relacionado ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas especialmente quando, elas deixam de sobreviver e tornam-se dinâmicas e fortes para a economia. (DUTRA E GUAGHARDI, 2013).

Atualmente, o Brasil possui cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas, que juntas empregam formalmente mais da metade dos empregados do país (SEBRAE, 2021). De acordo com o levantamento realizado pelo SEBRAE, em 2021 os pequenos negócios geraram 2,1 milhões de vagas de emprego enquanto as grandes empresas geraram 505,4 mil (G1, 2022). Em 2023 esse número foi ainda maior, empresas pequenas de até 4 funcionários geraram 90% das vagas de emprego formais, ou seja, a cada 10 vagas no Brasil, 9 são geradas por empresas de pequeno porte (G1, 2023).

3 GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

O fator humano tem um papel cada vez mais fundamental dentro das companhias, devido a isso, o setor de recursos humanos torna-se gradativamente cada vez mais indispensável dentro das empresas, pois é através desse setor que

seleciona, recruta e mantém as pessoas, que as organizações se tornam ainda mais competitivas (SILVA E MAHL, 2018).

Em empresas de pequeno porte é necessário extrair o máximo do capital humano, que necessita entregar resultados acima da média para compensar a equipe reduzida, sem sobrecarregar nenhum colaborador (ETALENT, 2021).

Ser referência em gestão de pessoas torna-se relevante no atual contexto de mercado pois quem enaltece o funcionário tende a valorizar os clientes, consumidores, sociedade e meio ambiente e isso traz uma boa visibilidade para a organização (QRPOINT, 2020).

As empresas de pequeno porte possuem menos recursos para manterem a operação funcionando, por esse motivo, costumam não possuir um setor ou profissional específico da área de RH, o que normalmente acontece é outro colaborador da área administrativa acabar agregando essa atividade junto as demais que ele já realiza, o que pode levar a erros burocráticos e falta de gestão de pessoas (PONTOTEL, 2022).

O setor de recursos humanos, deixou de ser um departamento que cuida apenas das questões burocráticas da organização, se bem organizado, pode ser um grande aliado no desenvolvimento e planejamento estratégico das empresas, podendo identificar as habilidades das pessoas que precisam de aperfeiçoamento, e com isso oferecer treinamentos que possibilitem o crescimento e melhore a entrega dos colaboradores (ETALENT, 2021).

O Setor de RH é responsável pela gestão das pessoas, aquisição e contratação de colaboradores, entre outras atividades. Sem ter esse setor de forma estruturada, a possibilidade de contratações equivocadas e aumento da taxa de *turnover* tende a ser maior. Além disso, o RH também é responsável pela luta por condições melhores de trabalho e aumento de benefícios, sendo que, quando não existe essa atenção aos colaboradores pode ocorrer um mau relacionamento entre funcionários e empresa, o que pode impactar no clima organizacional e na produtividade (PONTOPEL, 2022). Além disso, acaba havendo pouco investimento em treinamentos nas empresas, o que pode levar a perda de bons profissionais para outras empresas, pois todo dinheiro investido se torna prejuízo com a saída do profissional (LEITE E PEREIRA, 2015). Equipes bem capacitadas entregam maiores e melhores resultados, o que é essencial para empresas de pequeno porte que precisam de competitividade e crescimento no mercado (ETALENT, 2021).

Em empresas de pequeno porte, para as promoções, aberturas de novos cargos e premiações, são levados em consideração a confiança no colaborador, lealdade e tempo de serviço, muitas vezes não levando em consideração a produtividade ou qualidade do trabalho realizado (SILVA E MAHL, 2018).

O trabalho em uma empresa de pequeno porte tende a ser multidisciplinar, o que ajuda o colaborador a se desenvolver em diversas áreas, porém isso não significa que ele estará motivado na organização tendo em vista que, as pessoas não trabalham apenas pelo salário, cargo ou desafios diários, elas também buscam outros fatores como por exemplo, melhor qualidade de vida (TICKET, 2023), tornando-se um desafio para micro e pequenas empresas, que muitas vezes não possuem recursos para oferecer benefícios atraentes aos colaboradores.

Além da limitação financeira que dificulta as empresas de pequeno porte oferecerem salários e benefícios atrativos, elas também possuem dificuldade de oferecer um plano de carreira aos funcionários, que por muitos anos desempenham as mesmas atividades dentro da organização sem expectativas de mudança e crescimento. Além disso, devido a equipe ser enxuta, pode ocorrer a sobrecarga de alguns funcionários, que precisam desenvolver diversas funções dentro da organização. Todos os fatores apontados anteriormente podem vir a influenciar negativamente na retenção dos trabalhadores nas empresas de pequeno porte.

4 GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE

Segundo os dados da Forbes (2022), alguns fatores tem estado presentes entre os desafios dos gestores no que se refere ao quadro de trabalhadores, como por exemplo, encontrar um equilíbrio entre demissões em massa, semana de quatro dias, contratação e saída de colaboradores mais experientes e treinamentos de variados níveis para que a empresa siga oferecendo um ambiente saudável, sustentável e seguro para seus funcionários (FORBES, 2022).

Tem sido um desafio garantir o bem estar dos funcionários, com um cenário que envolve um modelo híbrido e remoto de trabalho, onde as empresas precisam gerenciar colaboradores em várias cidades e em campo, por esse motivo, precisam adaptar estratégias que garantam saúde mental e física em ambientes variados (CAULE, 2023).

Segundo uma pesquisa feita pelo Great Place to Work, a pandemia trouxe alguns pontos importantes para os setores de recursos humanos como: novos formatos nas organizações, jornadas de trabalho diferenciadas, alteração de benefícios, foco na liderança, alerta para a saúde mental e reforço na comunicação interna da empresa, sendo que segundo o estudo, empresas que não focarem no ambiente organizacional tendem a perder espaço no mercado (FORBES, 2022).

As empresas de grande porte também possuem dificuldade em aumentar a produtividade dos funcionários, devido a quantidade de pessoas torna-se um desafio organizar ações conjuntas para estimular a equipe a produzir mais, além disso, há também um desafio quanto a boa comunicação em grandes grupos, devido a quantidade de pessoas, o ruído na comunicação pode ser mais presente, o que pode impactar no desenvolvimento de um bom trabalho (CONNECTA NUVEM, 2021).

Entre as tendências que têm sido apresentadas nas grandes empresas, estão a flexibilidade de horários e o foco na medição da produtividade, bem como a customização dos indicadores com foco na performance dos seus funcionários (FORBES, 2022). Empresas de sucesso são aproximadamente 40% mais produtivas do que as empresas convencionais, devido ao modelo de trabalho que esta sempre em evolução, monitorar a produtividade tem sido um desafio cada vez maior para os gestores de equipe (CAULE, 2023).

Estrutura de comando na qual o gestor ordena e o funcionário acata, não tem sido mais tão eficiente, sendo que no contexto atual, a liderança da empresa precisa inspirar os seus subordinados, sendo que por esse motivo, as empresas tem investido em sensibilizar e desenvolver os líderes, com o objetivo de torná-los mais inclusivos e promotores dos propósitos da organização entendendo seu papel na gestão de pessoas (FORBES, 2022).

Entre os desafios dos líderes de grandes empresas atualmente, está o estabelecimento de uma cultura empresarial forte, que é essencial para o engajamento e produtividade dos colaboradores, sendo que a maior dificuldade está em criar esse ambiente em um local de trabalho que possui pessoas desenvolvendo suas atividades de forma física, remota e híbrida, o que torna difícil integrar todas as pessoas em uma cultura unificada (CAULE, 2023).

Algumas empresas têm sido consideradas como referência nas questões relacionadas a gestão de pessoas. A DELL, por exemplo, se destaca por iniciativas de respeito ao colaborador, possui um programa de apoio à diversidade e inclusão,

que tem como objetivo conscientizar a respeito da inclusão de pessoas (mulheres, pessoas com deficiência, diferentes orientações sexuais) (QRPOINT, 2020). Outra grande companhia, referência na área de gestão de pessoas, é a Magazine Luiza, que possui um programa de carreira bem estruturado e claro, por exemplo, todos os gerentes das lojas foram formados pela própria companhia (CONSUMIDOR MODERNO, 2017).

A Google por sua vez, se destaca pelo ambiente de trabalho descontraído e inovador, onde os escritórios são projetados com o objetivo de aumentar a produtividade, conforto e imaginação dos colaboradores (QRPOINT, 2020).

5 RETENÇÃO E TURNOVER

O capital humano é o bem de maior valor de uma empresa, ele é o valor agregado de cada colaborador através de suas experiências, habilidades, conhecimentos, e competências pessoais (GUPY, 2021). O capital intelectual é o ativo mais valioso de uma empresa, pois consegue reter grandes talentos agrega valor, abaixa os custos e aumenta a produtividade (LEITE E PEREIRA, 2015).

Trabalhadores engajados e motivados, tornam-se uma fonte de vantagem competitiva, pois o que movimenta a empresa são os funcionários. Quando se tem pessoas qualificadas, e determinadas a gerar valor na empresa, há aumento de produtividade, e essas pessoas se tornam a chave com as quais os líderes podem contar para que o negócio tenha sucesso. Um colaborador que sente o sucesso pessoal trabalha com afinco para que a empresa também possua sucesso no mercado. Esses são os colaboradores que a empresa necessita focar esforços para que de forma alguma pensem em deixar a organização.

Em virtude de o mercado estar cada vez mais complexo e precisar de funcionários mais dinâmicos, as organizações estão ainda mais exigentes e precisando de colaboradores que supram suas necessidades (LIMA, 2016). Segundo o autor, podemos considerar como talento o ser humano com aptidões e habilidades especiais. No âmbito profissional, é o funcionário que se destaca por completar suas atividades com excelência, devido ao seu empenho e força de vontade (LIMA, 2016).

Embora a retenção de talentos seja um fator de vantagem competitiva, nem sempre é fácil colocar em prática, além dos fatores financeiros que levam o funcionário a permanecer na empresa, outros pontos também são decisivos para que ele fique ou

não na organização, como, cultura organizacional, ambiente empresarial, liderança, plano de carreiras, flexibilidade de horários e modelos de trabalho.

Dois fatores costumam influenciar negativamente a produtividade das organizações: as taxas de *turnover* e de absenteísmo. Enquanto o *turnover* se refere a taxa de rotatividade de colaboradores durante um período de tempo (MANPOWERGROUP, 2023), o absenteísmo refere-se a taxa de atrasos e faltas de um colaborador durante um período de tempo (GUPY, 2023). Ambos os fatores são indicadores de várias questões como por exemplo, o nível de satisfação no trabalho. Geralmente esses índices são diretamente proporcionais, ou seja, quando um indicador está elevado há uma grande chance do outro também estar, além de afetar diretamente a produtividade da empresa, esses dois indicadores podem apontar problemas estruturais e de funcionamento da organização (GUPY, 2023).

É importante se atentar ao elevado índice de absenteísmo nas empresas, quando um colaborador começa a faltar de forma aleatória, sem motivo aparente, alguma coisa pode estar errada, o primeiro degrau do *turnover* é a insatisfação. A insatisfação não é o único fator que leva ao absenteísmo e rotatividade de funcionários, as organizações também precisam se atentar em oferecer trabalhos desafiadores e gratificantes para os seus colaboradores (LEITE E PEREIRA, 2015).

O Brasil é o país com maior índice de *turnover* no mundo segundo uma análise feita por Robert Half a partir dos dados coletados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), nesta análise feita por ele, o Brasil registrou 56% de aumento na taxa de *turnover*, enquanto países europeus como França, Inglaterra, e Bélgica, apresentaram 51%, 43% e 45% respectivamente. (G1, 2022).

No ano de 2022, os pedidos de demissão voluntárias no Brasil bateram recorde, chegando em um mês a mais de 632 mil desligamentos (MANPOWERGROUP, 2023). Os principais motivos que estão presentes nas pesquisas que influenciam a saída de funcionários são: a baixa remuneração e a falta de reconhecimento sendo responsável pela saída de 33% dos colaboradores, além disso, a desmotivação e a desconfiança em relação ao futuro da empresa também aparecem com frequência como motivos para a alta rotatividade (JORNAL TRIBUNA, 2021).

De acordo com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), os setores com maiores registros de demissão voluntária no Brasil são: alojamento e alimentação; atividades administrativas e complementares; agricultura,

pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura; atividades profissionais, científicas e técnicas. (MANPOWERGROUP, 2023).

O clima organizacional é outro fator que leva a rotatividade de funcionários, ele pode ser traduzido como a qualidade das relações internas na empresa, essas relações são fundamentais para o desenvolvimento das atividades. Dentro do clima organizacional estão: infraestrutura, equipamentos, gestão de pessoas, liderança, reconhecimento e valorização, suporte e satisfação dos colaboradores (LEITE E PEREIRA, 2015).

A falta de um ambiente bom de trabalho, baixas ou nenhuma perspectiva de crescimento, falta de conexão com os valores e princípios da empresa, são fatores que influenciam mais o *turnover* do que a remuneração e benefícios em si (LIMA, 2016). Segundo o autor, os talentos podem sentir-se desmotivados e irem atrás de outras oportunidades devido seis fatores principais:

QUADRO 1 – Motivos para *turnover* de talentos em uma organização

Principais motivos para <i>turnover</i> de talentos
1 – Falta de relação coerente entre a função desempenhada e o salário recebido
2 – Falta de percepção do funcionário com relação às oportunidades de crescimento ou promoção
3 – Falta de reconhecimento e de valorização do trabalho realizado
4 – Falta de oportunidade para o funcionário utilizar os seus talentos nativos
5 – Perspectivas imprecisas ou impossíveis de serem alcançadas pelos funcionários
6 – Falta de tolerância do funcionário por conta do clima organizacional ruim de líderes arbitrários

FONTE: Lima, 2016.

6 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse trabalho, foi utilizado o modelo de pesquisa quantitativa. O instrumento de coleta de dados elaborado foi um questionário desenvolvido previamente com perguntas relacionadas aos fatores que podem vir a influenciar a saída ou permanência dos funcionários na empresa (apêndice A), que foi respondido por profissionais de organizações brasileiras de pequeno e médio portes.

A coleta de dados foi realizada durante os meses de novembro e dezembro do ano de 2023, em um público variado, com o objetivo de obter respostas com pontos de vista diferentes, considerando cargo, ramo da empresa e tempo de trabalho.

A análise dos dados foi realizada com a utilização do software Excel 365 versão 2302.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi respondido por 16 trabalhadores, sendo 12 pessoas do sexo feminino e 4 masculino, com as idades variando entre 23 e 49 anos, e média de 37 anos. Quanto ao nível de escolaridade, 44% tinham graduação, 6% pós graduação e 50% ensino médio. Dos 16 participantes 38% eram casados e 62% solteiros, 38% informou não possuir filhos, 50% tinha entre 1 e 2 filhos, e 12% informou ter 3 ou 4 filhos.

Quanto aos cargos ocupados pelos respondentes, 25% ocupavam o cargo de analista, 25% de auxiliar, ajudante ou assistente, aproximadamente 38% ocupavam cargos de promotor, encarregado, operador e representante comercial, e por fim 12% ocupavam cargo de supervisão/coordenação, todos os participantes possuíam pelo menos um ano de trabalho nessas empresas. Sendo que 56% trabalhavam em empresas de médio porte e 44% trabalhavam em empresas de pequeno porte, de diversos ramos de atuação, como por exemplo, logística, transporte, produtos médicos, alimentício, automotivo e reciclagem. Dessas empresas 62% eram familiares enquanto 38% não, sendo que 62% eram empresas atuantes no mercado entre 10 e 20 anos, e o restante empresas com 20 a 40 anos de existência.

Quanto aos setor de recursos humanos, 31% dos entrevistados informaram que a empresa não possuía setor de RH ou possuía de forma terceirizada, o que vai ao encontro com o mapeamento realizado pela Exame, o qual ouviu 2.500 pessoas e verificou que em empresas de pequeno porte 68% possui o setor de Recursos Humanos e o departamento pessoal fundidos em uma só equipe, isso mostra que as empresas ainda não adotaram o conceito de RH estratégico, sendo a gestão de pessoas ainda operacional e não estruturada. (EXAME, 2023).

Quando questionados se já pensaram em sair da empresa 56% responderam que não, enquanto dos 44% que responderam que já pensaram em sair, os principais motivos que influenciaram a permanência foram: falta de oportunidade em empresas

de maior porte ou não ter outra opção no momento, sendo a permanência a melhor saída, devido as necessidades e por fim não deixar os problemas pessoais atrapalharem as suas atividades. De acordo com Ngaire Moyes gerente do LinkedIn no Reino Unido, o fato das pessoas quererem outra função e não conseguirem as deixam frustradas e como não possuem outras oportunidades no mercado elas permanecem no emprego apenas por falta de escolha e não porque estão motivadas e realizadas com sua atividade (BBC NEWS, 2023). Segundo Jim Harter, pesquisador de gestão e bem-estar no local de trabalho da consultoria americana Gallup, a maioria das pessoas se demitem silenciosamente, fazendo o mínimo porque não sentem-se inspiradas e não possuem oportunidade para fazer o que fazem de melhor (EPOCANEGOCIOS, 2023).

Quando questionadas sobre a motivação de permanecerem na empresa que trabalham, apenas 31% dos respondentes apontaram o salário e benefícios como motivação para permanecer na organização, 31% citaram motivos relacionados ao bem estar, comodidade, flexibilidade de horário e proximidade com a residência, 25% motivos relacionados a valorização profissional, ambiente de crescimento profissional, e os demais não responderam a essa pergunta, isso mostra que o bem estar no trabalho tem se tornado cada vez mais importante. Segundo Ana Paula Lima coordenadora de saúde mental da Care Plus, o bem estar no trabalho remete a pessoa que ela está gastando tempo em algo importante, que possui valor, motiva e é algo útil (ROBERT HALF, 2023).

Quanto aos fatores que fariam a pessoa pensar em mudar de empresa, as respostas com maiores frequência, foram oportunidades com salários maiores, vagas com plano de carreiras, oportunidade de crescimento profissional e uma vaga que fosse próximo a residência. Essas respostas vão ao encontro do estudo realizado pelo Pontapé, que mostrou que 90% das pessoas estão dispostas a trocar de emprego, tendo como principais motivos essa decisão: falta de oportunidade de crescimento, liderança tóxica, clima organizacional e salário (EXAME, 2023).

Os participantes foram questionados sobre os pontos que a empresa em que trabalham poderia melhorar. Dentre as respostas foram sugeridos, aumento de salários e benefícios, bônus e participação de lucros, plano de saúde, maior reconhecimento e autonomia de decisões. Os pontos de reconhecimento e autonomia estão relacionados a como a empresa poderia fomentar o pertencimento, e como isso ajudaria na motivação dos colaboradores, o pertencimento, comunicação e poder de

decisão são pontos que motivam os funcionários no envolvimento com a empresa (RECRUTAMENTE, 2019).

Ao serem questionados se estavam satisfeitos com a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa, 44% respondeu estar satisfeito e 56% informou não estar satisfeito. Segundo Nela Richardson, economista chefe da empresa de RH ADP em Nova York, nos Estados Unidos da América, o salário ainda é o principal motivo para uma pessoa sentir-se insatisfeita com o seu trabalho, quando possui a sensação de estar trabalhando pesado, porém seu salário não está acompanhando, e acaba não aumentando (EPOCANEGOCIOS, 2023).

Quanto ao plano de carreiras, apenas 25% dos participantes informaram que a empresa possui um plano de carreiras, essa informação condiz com o mapeamento realizado pela Exame que ouviu mais de 2.500 profissionais, que aponta que 64% das empresas de pequeno porte não possuem plano de carreiras e salários. (EXAME, 2023).

Com relação a desafios e aprendizados durante a rotina de trabalho, 44% dos respondentes informaram que ainda se sentem desafiados na sua rotina de trabalho, assim como 57% apontou que ainda possui aprendizados na sua rotina de trabalho. Esses dados foram pontos favoráveis durante a pesquisa, pois possuir aprendizados e ainda ser desafiado durante a rotina de trabalho é um fator positivo com relação ao desenvolvimento e engajamento profissional.

A última questão respondida pelos participantes foi se a promoção e aumento de salários são claros na empresa em que trabalham, sendo que 63% respondeu que os pontos são claros e 37% informou que não. Isso pode estar relacionado ao fato de que ainda em empresas de pequeno porte e muitas vezes familiares, os pontos de promoção e aumento de salários não são claros aos funcionários, sendo que em alguns casos os fatores que definem a promoção é o nível de afinidade entre as pessoas e não o resultado entregue pelo colaborador.

8 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Após a pesquisa bibliográfica ser realizada e o levantamento de dados através do questionário aplicado, nota-se que as empresas de pequeno e médio portes ainda possuem dificuldades em motivar, e manter os seus funcionários, sendo que os pontos de melhoria apresentados através da pesquisa foram com relação a salários e

benefícios, programas de bônus e participação de lucros, bem estar profissional, pertencimento, autonomia e programa de desenvolvimento de carreira.

Com relação a melhores salários e programas de bônus, poderia ser implementado bonificações relacionadas a atingimento de metas, mesmo para equipes não comerciais isso motivaria e traria um retorno financeiro para todos os funcionários, e para empresa seria benéfico pois os bônus ocorreriam quando os lucros fossem alcançados na empresa, possibilitando assim os pagamentos.

Mesmo com equipes enxutas, as empresas deveriam promover um plano de carreiras aos funcionários, ainda que a mudança de cargos sejam a longo prazo, as condições de aumento de salário deveriam ser claras, para que o colaborador possa ter um plano de desenvolvimento juntamente com a empresa, e possa ter definido as metas de melhorias e assim atingir melhores condições de salário.

Com relação ao bem estar profissional, autonomia e pertencimento, as empresas poderiam promover momentos de discussões, onde os colaboradores pudessem opinar sobre as funções e atividades diárias da equipe, oferecendo inclusive premiações por ideias aproveitadas. Também seria um bom motivador para os colaboradores participarem das discussões, sendo que nessas reuniões, a liderança poderia apresentar pontos de dificuldade na empresa, promovendo oportunidades dos colaboradores ajudarem nas tomadas de decisão, o que traria mais união ao time e também um sentimento de pertencimento a todos da equipe.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas de pequeno e médio portes são de extrema relevância para a economia no Brasil, sendo responsáveis por empregar grande parte da população trabalhadora brasileira, devido a isso, é necessário que as companhias comecem a observar o setor de Recursos Humanos como estratégico dentro da organização. Possuir colaboradores motivados e engajados para empresa pode ser um fator competitivo e diferencial para empresas que as vezes possuem poucos recursos para competir no mercado.

Os resultados obtidos foram limitados devido a quantidade pequena de participantes. Para estudos futuros seria interessante a ampliação da amostra. Poderia também ser realizado um levantamento comparativo sobre os fatores que influenciam a retenção de funcionários que trabalham em empresas de grande porte,

visando verificar se existem diferenças na satisfação e permanência desses trabalhadores nas organizações.

Esse trabalho apresenta sugestões de pontos de melhoria que podem ser ajustados com pequenas atitudes vindas da organização. Esses pontos além de trazerem maior produtividade para as equipes, podem vir a ajudar na diminuição das taxas de insatisfação, absenteísmo e *turnover*, trazendo significado e pertencimento aos colaboradores que passam a maior parte do tempo desenvolvendo atividades no trabalho, auxiliando a resignificar as atividades de trabalho e mostrando que é possível se sentir bem e feliz trabalhando.

REFERÊNCIAS

5 principais desafios da gestão de pessoas em pequenas e médias empresas. Disponível em: <http://www.ticket.com.br/blog/gestao-de-pessoas/5-principais-desafios-da-gestao-de-pessoas-em-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso em: 19 nov. 2023.

Abertura de micro e pequenas empresas bate recorde em 2023. Disponível em: <http://agenciasebrae.com.br/dados/abertura-de-micro-e-pequenas-empresas-bate-recorde-no-primeiro-trimestre-de-2023/>. Acesso em: 16 out. 2023.

Brasil é país com maior índice de turnover nas organizações. Disponível em: <http://jornaltribuna.com.br/2021/09/258437-brasil-e-pais-com-maior-indice-de-turnover-nas-organizacoes/> Acesso em: 16 out. 2023.

CHARLES, G. **Porte de empresa: Quais são as classificações? Veja como é definido nas diferentes instituições.** Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/porte-de-empresa/>. Acesso em: 02 jan. 2024.

CHRISTIAN, A. **Porque as pessoas não conseguem deixar empregos que odeiam.** Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/c03jk29425go>. Acesso em: 02 jan. 2024.

CHRISTIAN, A. **Porque as pessoas não conseguem deixar empregos que odeiam.** Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/futuro-do-trabalho/noticia/2023/09/por-que-as-pessoas-nao-conseguem-deixar-empregos-que-odeiam.ghtml>. Acesso em: 17 dez. 2023.

DUTRA, I E GUAGHARDI, J. **As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracteriza-los.** Disponível em: <http://www.scielo.br/j/rae/a/dvyyX7TSDwMx6M9RgdfHy9H/>. Acesso em: 16 out. 2023.

Empresas pequenas são responsáveis por 90% da geração de empregos com carteira no Brasil. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2023/09/18/empresas-pequenas-sao-responsaveis-por-90percent-da-geracao-de-empregos-com-carteira-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 02 jan. 2024

EPP: entenda o que é uma empresa de pequeno porte. Disponível em: <http://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/epp-entenda-o-que-e-uma-empresa-de-pequeno-porte,305fd6ab067d9710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 16 out. 2023.

FERRACIU, S. **Capital humano: qual a importância e como desenvolver?** Disponível em: <http://www.gupy.io/blog/capital-humano>. Acesso em: 16 out. 2023.

FLORINDO, L. **Sentimento de pertencimento no trabalho: uma reflexão honesta.** Disponível em: <https://www.recrutamente.com.br/pertencimento-no-trabalho/>. Acesso em: 17 dez. 2023.

GAZ, A E MOURA, D. **Líderes apontam os novos caminhos para atrair e reter talentos**. Disponível em: <http://forbes.com.br/carreira/2022/09/grandes-empresas-apontam-os-novos-caminhos-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 16 out. 2023.

Gestão de pessoas em grandes empresas e seus desafios. Disponível em: <http://caule.app/gestao-de-pessoas-em-grandes-empresas-e-seus-desafios>. Acesso em: 19 nov. 2023.

HALF, R. **O que é o bem-estar no trabalho e como ele impacta a vida das empresas?**. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/o-que-e-bem-estar-no-trabalho-e-como-ele-impacta-vida-das-empresas>. Acesso em: 17 dez. 2023.

LEITE, R E PEREIRA, L. Os fatores que contribuem para a retenção de talentos em micro e pequenas empresas: um estudo de caso sobre salões de beleza na região da grande Vitória. **Gestão contemporânea**, , Vila Velha, v.5, n.1, p. 93-112, abr., 2015. Disponível em: <http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea> Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.5, n.1, p. 93-112, abr., 2015. Acesso em: 02 jul. 2023.

LIMA, H. **Política de retenção de talentos: um estudo em uma pequena empresa de TI no Distrito Federal**. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/11552>. Acesso em: 02 jul. 2023.

LIMA, L. **Em 61% das grandes empresas brasileiras, o RH ainda é responsável por departamento pessoal**. Disponível em: <https://exame.com/carreira/em-61-das-grandes-empresas-brasileiras-rh-ainda-e-responsavel-por-departamento-pessoal/>. Acesso em: 17 dez. 2023.

LOBO, E. **5 casos famosos de boa gestão de pessoas em grandes empresas**. Disponível em: <http://qrpoint.io/blog/5-casos-famosos-de-boia-gestao-de-pessoas-em-grandes-empresas>. Acesso em: 16 out. 2023.

NASCIMENTO, T. **Absenteísmo: significado, como calcular, diminuir, exemplos e mais!**. Disponível em: <http://www.gupy.io/blog/absenteismo>. Acesso em: 14 nov. 2023.

MACHADO, L. **Gestão de pessoas em pequenas e médias empresas**. Disponível em: <http://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/gestao-de-pessoas-em-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso em: 19 nov. 2023.

Mais de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses. Disponível em: <http://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/mais-de-1-3-milhao-de-empresas-sao-criadas-no-pais-em-quatro-meses> Acesso em: 16 out. 2023.

MENDONÇA, C. **7 estratégias do magazine luiza para gerir e reter pessoas**. Disponível em: <http://consumidormoderno.com.br/2017/11/23/7-estrategias-do-magazine-luiza-para-gerir-e-reter-pessoas/>. Acesso em: 16 out. 2023.

Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 02 jan. 2024.

Pequenos negócios foram responsáveis por 78% dos empregos criados em 2021; veja lista dos setores em alta. Disponível em: <http://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2022/02/04/pequeno-negocios-foram-responsaveis-por-78percent-dos-empregos-criados-em-2021-veja-lista-dos-setores-em-alta.ghtml>. Acesso em: 16 out. 2023.

Quais são as áreas com maior índice de turnover?. Disponível em: <http://blog.manpowergroup.com.br/quais-sao-as-areas-com-maior-indice-de-turnover>. Acesso em: 16 out. 2023.

RH em pequenas empresas: entenda como implementar e quais os principais desafios do setor!. Disponível em: <http://www.pontopel.com.br/rh-em-pequenas-empresas/>. Acesso em: 16 out. 2023.

SANTANA, M. **Principais desafios na gestão de pessoas em empresas de grande porte.** Disponível em: <http://conectanuvem.com.br/principais-desafios-na-gestao-de-pessoas-em-empresas-de-grande-porte>. Acesso em: 19 nov. 2023.

SILVA, S E MAHL, A. Estratégias voltadas para a retenção de talentos em pequenas empresas. **Anuário pesquisa e extensão unoesc são miguel do oeste**, 2018.

SERRANO, L. **O que faria você mudar de emprego? Veja os 6 motivos que levam a fuga de talento das empresas.** Disponível em: <https://exame.com/carreira/o-que-faria-voce-mudar-de-emprego-veja-os-6-motivos-que-levam-a-fuga-de-talento-das-empresas/>. Acesso em: 17 dez. 2023.

Turnover o índice de rotatividade que vem impactando as empresas. Disponível em: <http://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/noticia/2022/12/03/turnover-o-indice-de-rotatividade-que-vem-impactando-as-empresas.ghtml>. Acesso em: 16 out. 2023.

VASCONCELOS, S. **Como reter funcionários em pequenas empresas?.** Disponível em: <https://blog.solides.com.br/reter-funcionarios-pequenas-empresas/>. Acesso em: 02 jan. 2024.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

Pesquisa de TCC - Patricia Araujo

Questionário para TCC - Fatores que influenciam a retenção de talentos em empresas de pequeno porte

paty0197@gmail.com [Alternar conta](#)



Não compartilhado

Sexo

☐

Femino

☐

Masculino

☐

Outro:

Idade

Sua resposta

Nível de escolaridade

Sua resposta

Estado civil

Sua resposta

Possui filhos? Quantos?

Sua resposta

Cargo que ocupa na empresa?

Sua resposta

Qual o porte da empresa em que você trabalha?

Sua resposta

Quantos funcionários tem a empresa?

Sua resposta

Qual a área de atuação da empresa?

Sua resposta

A empresa que você trabalha é uma empresa familiar?

☐ Sim

☐ Não

Há quanto tempo a empresa esta no mercado?

Sua resposta

A empresa em que você trabalha possui um setor de RH estruturado? Se sim, quantos funcionários trabalham nesse setor?

Sua resposta

Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

Sua resposta

Você já pensou em sair? Se sim, porque não saiu?

Sua resposta

O que te motiva a permanecer na empresa?

Sua resposta

Quais fatores te fariam pensar em deixar de trabalhar nessa empresa?

Sua resposta

O que você acha que a empresa poderia melhorar, para te deixar mais engajado no trabalho?

Sua resposta

Você está satisfeito com a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa?

☐ Sim

☐ Não

Sua empresa possui um plano de carreiras?

☐ Sim

☐ Não

Você se sente desafiado na sua rotina de atividades?

☐ Sim

☐ Não

Você ainda possui aprendizados na sua rotina?

☐ Sim

☐ Não

Os pontos que definem a promoção e aumento de salários são claros?

☐ Sim

☐ Não

Enviar

Limpar formulário