

## A RETENÇÃO DE TALENTOS EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE AÇO DO INTERIOR DE SÃO PAULO

CAROLINA DE LIMA DAMACENO<sup>1</sup>  
LETÍCIA ATAIDE RAMIRO<sup>2</sup>  
GISELA CONSOLMAGNO PELEGRINI<sup>3</sup>

### RESUMO

O objetivo deste estudo é verificar como uma empresa de comércio de aço de pequeno porte no interior de São Paulo estabelece suas práticas e políticas de retenção de talentos. Trata-se de um estudo de caso único, por meio de uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo baseada no referencial teórico da área de gestão de pessoas. A pesquisa de campo se iniciou com a aplicação de um questionário para sete colaboradores do setor terciário na cidade de Araras/SP. Após a compilação e análise dos dados, foi possível identificar que a empresa possui algumas práticas e políticas de retenção de talentos, todavia não possui um setor de Recursos Humanos bem estruturado, o que interfere na estratégia de retenção de talentos. Foi observado que a maioria das perguntas indicou uma boa aderência às práticas e políticas de retenção de talentos, porém ainda existem pontos a serem melhorados, para que assim a retenção de talentos seja empregada de forma eficaz na organização.

**Palavras-chave:** Retenção; Talento; Gestão; Colaborador.

### ABSTRACT

In this study, we present a research carried out with the objective of verifying how a small steel trading company in the interior of São Paulo establishes its talent retention practices and policies. This is a literature review, based on authors in the area of people management, and a case study of a steel trade, through a qualitative and quantitative research. The field research began with the application of a questionnaire to seven employees of the tertiary sector in the city of Araras/SP. After compiling and analyzing the data, it was possible to identify that the company has some talent retention practices and policies, however it does not have a well-structured Human Resources sector, which interferes with the talent retention strategy. It was observed that most of the questions indicated good adherence to talent retention practices and policies, but there are still points to be improved, so that talent retention is used effectively in the organization.

---

<sup>1</sup>Graduanda, Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo FATEC/Araras. E-mail: carolina.damaceno@fatec.sp.gov.br.

<sup>2</sup>Graduanda, Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo FATEC/Araras.

<sup>3</sup>Docente, na Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo FATEC/Araras.

**Key words:** Retention; Talent; Management; Collaborator.

## INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho atual busca, cada vez mais, profissionais especializados, com conhecimentos técnicos e competências comportamentais que contribuam para que as organizações gerem ideias criativas e inovadoras. Os talentos humanos dentro das organizações são de grande relevância, em função de sua colaboração para alcançar as metas e os objetivos da empresa.

As Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) são de grande relevância para a economia do país, pois representam aproximadamente 98,5% do total de empresas privadas, correspondem a 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e representam 54% do total de empregos com carteira assinada, isto é, geram mais empregos que as empresas de médio e grande porte (SEBRAE, 2018).

A comercialização do aço, também, é de grande importância para a economia, pois participa de variadas cadeias produtivas desde a construção civil, máquinas, equipamentos, indústrias, entre outras (COHENE, 2022).

A retenção de talentos é uma estratégia de grande importância para as empresas, pois ela garante que os profissionais mais qualificados e com bom desempenho se mantenham nas organizações, evitando assim que seus melhores colaboradores optem por uma empresa concorrente. Essa estratégia é muito utilizada pelas empresas de grande porte, porém as pequenas empresas também necessitam dar atenção à retenção de talentos, para que assim consigam permanecer no mercado.

Dessa forma, este estudo tem como problema de pesquisa: quais aspectos são importantes para a retenção de talentos em uma empresa de pequeno porte? O objetivo geral consiste em compreender os desafios da retenção de talentos em uma empresa de pequeno porte, sob a perspectiva dos colaboradores. Como objetivos específicos: entender a importância da retenção de talentos para as organizações; identificar quais as práticas e políticas de retenção de talentos adotadas pela organização e analisar quais elementos da retenção de talentos que

influenciam o comprometimento organizacional. E a metodologia utilizada é um estudo de caso em um comércio de aço de pequeno porte do interior de São Paulo.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

### **Referencial teórico**

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, esta seção foi dividida em 5 partes: Empresas de Pequeno Porte, Gestão de Pessoas nas Pequenas Empresas, Talento Humano e Capital Humano, Retenção de Talentos e Comprometimento Organizacional.

### **Empresas de pequeno porte**

A renda mensal gerada através das atividades de Microempreendedores Individuais (MEI), Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) é de R\$ 35 bilhões para os empreendedores, o que compreende cerca de R\$ 420 bilhões por ano. E as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte geram, mensalmente, R\$ 23 bilhões (SEBRAE, 2022).

De acordo com um estudo realizado pelo Sebrae (2022), as micro e pequenas empresas corresponderam a sete em cada dez vagas de emprego com carteira assinada criadas em julho de 2022. Em vista disso, pode-se perceber o valor das pequenas empresas para a economia e geração de empregos no país.

### **Gestão de pessoas nas pequenas empresas**

A gestão de pessoas (GP) está relacionada à forma como a empresa exerce suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Em pequenas empresas a gestão de pessoas é um grande desafio, pois essas organizações não costumam ter um setor de recursos humanos (RH) bem

constituído, e muitas vezes as atividades são realizadas por uma empresa terceirizada, ou até mesmo pelo próprio dono.

A falta de estruturação de um setor de RH pode prejudicar o desenvolvimento do capital humano nas organizações, pois sua ausência gera ameaças que podem comprometer seu desempenho, dentre elas: a ineficácia no recrutamento e seleção de novos talentos, comunicação interna falha, baixa retenção de talentos, falta de treinamento e desenvolvimento, baixa produtividade, falta de inovação, entre outras (FAÇAAGORA, c2021).

### **Talento humano e capital humano**

A gestão de talentos humanos é essencial para o êxito organizacional. A fim de compreender a importância da gestão de talentos, deve-se, primeiramente, entender a diferença entre pessoas e talentos; para ser considerado um talento a pessoa necessita ter algum diferencial competitivo que a destaque dos outros, ou seja, essa pessoa deve possuir competências individuais. A ideia de talento humano está diretamente ligada ao capital humano que é o patrimônio imensurável utilizado pela organização para atingir competitividade e sucesso (CHIAVENATO, 2014).

Perder um talento ocasiona efeitos negativos na organização e pode afetar sua imagem diante dos clientes ou até mesmo consolidar os concorrentes, transferindo os conhecimentos obtidos durante a passagem do colaborador na empresa (PEREIRA, 2013).

Portanto, a gestão de talentos é de grande valor para o sucesso organizacional e torna necessário saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, manter e monitorar esses talentos.

### **Retenção de talentos**

Sob a perspectiva da gestão de pessoas, a organização é considerada viável quando além de compreender e utilizar corretamente as competências dos

talentos, obtêm a satisfação e engajamento por um longo período na organização. Um dos grandes desafios para as organizações, na atualidade, é conquistar, desenvolver, aplicar e reter talentos. Conservar e reter talentos requer uma série de cuidados específicos, entre eles práticas de gerenciamento, ótimas relações com os colaboradores, engajamento, plano de carreira e saúde e segurança do trabalho que garantam qualidade de vida na empresa (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014, p. 290) “benefícios são recompensas não financeiras baseadas no fato de pertencer à organização e que são oferecidas para atrair e manter os colaboradores”.

Os benefícios não monetários são “refeitório, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, serviço social e aconselhamento, clube ou grêmio, transporte da residência para a empresa e vice-versa e horário móvel ou flexível” (CHIAVENATO, 2014, p. 291).

Conforme Chiavenato (2014) as decisões para implantar um plano de benefícios baseiam-se nos objetivos que a organização deseja alcançar. Há três tipos de estratégias de benefícios: a estratégia de pacificação, que consiste em oferecer benefícios que os colaboradores aspiram em função de suas perspectivas e vontades; a estratégia comparativa de benefícios, que compreende disponibilizar planos similares aos planos que existem no mercado de forma concorrencial; e a estratégia de benefícios mínimos, que abrange oferecer os benefícios legais e somente os benefícios voluntários de baixo custo.

### **Comprometimento organizacional**

Ter os colaboradores como parceiros da organização é essencial para a excelência e o êxito organizacional, pois como parceiros os colaboradores investem esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento buscando alcançar o resultado de seus investimentos através de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação e carreira (CHIAVENATO, 2014).

Existem diversos fatores para que as pessoas continuem em seu trabalho, entre eles:

Estar satisfeito com o que fazem; ter oportunidades de crescimento e desenvolvimento; ser reconhecido e valorizado pelas atividades que realiza; ser bem remunerado e ter um plano de benefícios atraente; ter um líder confiável, que orienta, respeita e se preocupa com seu desenvolvimento; perceber que a empresa promove o bem-estar do empregado; conviver em um ambiente saudável onde predomina o bom relacionamento; orgulhar-se por trabalhar em uma empresa que se preocupa com a comunidade e o meio ambiente (PEREIRA, 2013, p. 49).

A missão organizacional deve ser plantada e propagada fortemente entre todos os colaboradores para a compreensão e comprometimento de todos. Quando todos compreendem a missão e os valores que orientam seu trabalho, possibilita conhecer qual é a função de cada um e como colaborar de forma efetiva para o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014).

### **Metodologia de pesquisa**

A metodologia desse artigo consiste em um estudo de caso único, por meio de uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo baseada no referencial teórico da área de gestão de pessoas, e aplicada em um comércio de aço de pequeno porte na cidade de Araras, São Paulo. Os estudos de caso são importantes meios de pesquisa para avaliar fenômenos nas ciências sociais e aplicadas.

Estudos de caso tratam de investigações empíricas que, segundo Yin (2001, p. 32) investigam “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A pesquisa em questão se encaixa nessa classificação, pois trata-se de uma investigação sobre uma questão contextual, de tipo único.

Foi conduzido através da coleta de dados realizada por um questionário com perguntas abertas e fechadas e aplicado na empresa em setembro de 2022.

### **Empresa pesquisada**

A empresa analisada atua no comércio de aço há 11 anos na cidade de Araras-SP, e conta com 16 colaboradores, dividida nos seguintes setores: produção, transporte, RH, vendas e administrativo/financeiro. Os produtos comercializados pela organização, são: vergalhões, arames, telas, malhas, treliças e ferragens armadas (corte, dobra e montagem de aço).

Sua missão é oferecer produtos e serviços de qualidade que atendam às necessidades de seus clientes, trazendo benefícios para todos que participam do negócio, e manter a empresa competitiva no seu ramo de atuação, através da busca da melhor tecnologia disponível e tendo consciência da importante preservação do meio ambiente. Sua visão é ser referência na prestação de serviços de corte e dobra. E seus valores são o compromisso com o bem-estar de seus colaboradores e clientes; empreendedorismo com agilidade; e responsabilidade social.

Em relação às políticas de retenção de talentos, a empresa oferece, além da remuneração salarial, vale-alimentação, seguro de vida, participação nos lucros e resultados (PLR) para os motoristas, confraternizações de aniversário e natal e cestas de Natal.

Em relação aos indicadores de retenção de talentos e absenteísmo, a empresa não possui esse controle, pois não possui um RH bem estruturado e suas atividades são divididas entre uma empresa terceirizada de contabilidade, o proprietário e um auxiliar administrativo.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, esta seção foi dividida em duas partes: Participantes (Perfil dos Colaboradores) e Práticas e Políticas de Retenção de Talentos.

### **Participantes (perfil dos colaboradores)**

A seguir são apresentadas as características principais referentes aos colaboradores participantes do estudo com a intenção de examinar e apresentar o perfil deles. O questionário foi disponibilizado aos 16 colaboradores da empresa dos quais 7 aceitaram participar do estudo.

Em relação ao gênero dos participantes, a quantidade de homens (85,7%) sobressai em comparação ao de mulheres (14,3%). No que se refere à idade dos participantes, a faixa etária que se destaca é de 35 a 44 anos (42,9%), em seguida 25 a 34 anos (28,6%). Quanto ao nível de escolaridade dos participantes, observou-se que ele varia de ensino fundamental completo (42,9%) a ensino superior incompleto (28,6%). No que diz respeito aos setores da empresa, a maioria dos entrevistados é do setor produtivo (42,9%). E acerca do tempo de trabalho na empresa, notou-se que a maioria dos colaboradores já trabalha na empresa há mais de 3 anos (85,7%).

### Práticas e políticas de retenção de talentos na empresa

Para compreender as práticas e políticas de retenção de talentos adotadas por uma empresa de pequeno porte, foram realizadas as perguntas do quadro abaixo.

**Quadro 1.** Práticas e Políticas de Retenção de Talentos na Empresa.

<b>Práticas e Políticas de Retenção de Talentos na Empresa</b>	
<b>Você está satisfeito com sua remuneração?</b>	Sim, muito satisfeito (42,9%) Sim, satisfeito (28,6%) Nem satisfeito, nem insatisfeito (28,6%)
<b>Como você considera o clima organizacional da empresa?</b>	Excelente (14,3%) Bom (85,7%)
<b>Como é sua relação com seu líder?</b>	Excelente (28,6%) Bom (71,4%)
<b>Você está satisfeito com os benefícios proporcionados pela empresa?</b>	Sim, muito satisfeito (28,6%) Sim, satisfeito (42,9%)



A retenção de talentos em uma empresa de comércio de aço do interior de São Paulo.	Carolina de L. Damaceno; Leticia A. Ramiro; Gisela C. Pelegrini
--	---

	Nem satisfeito, nem insatisfeito (28,6%) Não, insatisfeito (14,3%)
<b>Você se sente motivado a trabalhar nessa empresa?</b>	Sim (100%)

**Fonte:** Autoria Própria (2022).

Ao avaliar as respostas obtidas, é possível notar concordância com a literatura, conforme Chiavenato (2014) e Pereira (2013), que retratam sobre as razões que levam ao comprometimento organizacional. Com isso, é possível notar que a remuneração, assim como o clima organizacional, a liderança, a satisfação com os benefícios proporcionados e a motivação pelas práticas e políticas como elementos importantes para a retenção de talentos e comprometimento organizacional. Além disso, também é possível observar outra relação com a bibliografia de Chiavenato (2014), que conceitua a importância do plano de benefícios para atingir os objetivos da organização.

O questionário em questão teve uma pergunta direcionada ao setor de RH, que foi: na empresa existem indicadores de retenção de talentos e absenteísmo? E resposta obtida foi não (100%). Dessa forma, é possível relacionar a resposta obtida com a literatura de Chiavenato (1999), que discorre sobre as várias atividades desempenhadas pela gestão de pessoas, sendo assim, pode-se observar que o fato de uma pequena empresa não possuir um setor de RH bem estruturado, torna-se um grande desafio, devido à falta de colaboradores qualificados e destinados a desempenhar a função de forma assertiva.

Outro fator questionado foi: quais ações da empresa os colaboradores julgam importante para sua retenção, conforme o quadro abaixo.

## Quadro 2. Ações Importantes para a Retenção de Talentos, Sob a Ótica dos Colaboradores.



Fonte: Autoria Própria (2022).

Com base nas respostas acima, foi possível compreender quais fatores da retenção de talentos, utilizados na empresa, são considerados importantes pelos colaboradores para sua retenção, entre eles: bom clima organizacional (57,1%), estabilidade e boa liderança (42,9%), comunicação direta acessível e transparente (28,6%) e expectativa de crescimento (14,3%). Dessa forma, também, existe uma concordância das respostas obtidas com a bibliografia de Chiavenato (2014) e Pereira (2013), que descrevem sobre a retenção de talentos e os cuidados necessários para retê-los na organização, além disso explicam o comprometimento organizacional e a importância de ter os colaboradores como parceiros da organização.

Por último, foi questionado sobre: de que forma a empresa poderia agir para reter os trabalhadores, e com algumas respostas obtidas, foi possível perceber que a maioria dos colaboradores acreditam que é necessário ouvir mais os funcionários e manter uma boa remuneração, conforme o quadro abaixo.

**Quadro 3.** Percepção dos Colaboradores sobre a Retenção de Talentos.

<b>Percepção dos Colaboradores sobre a Retenção de Talentos</b>	
<b>De que forma a empresa poderia agir para reter os trabalhadores, no seu ponto de vista?</b>	<p>"Ser mais flexível com horários e ter convênio médico".</p> <p>"Ouvir mais os funcionários".</p> <p>"Fazer reuniões (quinzenais) para ouvir os empregados".</p> <p>"Manter o bom salário e boa qualidade de serviço".</p> <p>"Manter o salário".</p>

**Fonte:** Autoria Própria (2022).

**CONCLUSÃO**

O mercado de trabalho atual busca cada vez mais profissionais especializados, com conhecimentos técnicos e competências comportamentais que contribuam para que as organizações gerem ideias criativas e inovadoras. A gestão de pessoas tem, gradualmente, ocupado um lugar estratégico nas empresas, objetivando o desenvolvimento econômico e a criação de novas competências e habilidades.

É necessário reconhecer que as pessoas devem ser valorizadas e tratadas como parceiras da organização. E que a retenção de talentos é fundamental para o sucesso organizacional. Este estudo é relevante para que as pequenas empresas aumentem sua visão e atividade estratégica, ao notarem o papel determinante das pessoas na concretização das metas e objetivos organizacionais. Dessa forma, é possível mostrar às pequenas empresas que os colaboradores contribuem com suas competências, habilidades e atitudes que auxiliam na tomada de decisão e no êxito do negócio, colaborando assim, para que a empresa se mantenha no mercado atual.

Conforme as respostas obtidas, os resultados apontam que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com as práticas e políticas da organização, entre elas: a remuneração, o clima organizacional, a liderança, a satisfação com os benefícios proporcionados e a motivação. Todavia, ainda existem alguns aspectos que foram sugeridos pelos colaboradores como forma de melhoria, entre eles: ouvir mais os colaboradores, fazer reuniões periódicas, ter horários mais flexíveis e um convênio médico.

Esta pesquisa contribui de maneira teórica e prática. No âmbito teórico, destaca-se a oportunidade de contribuir com as pesquisas em pequenas e médias empresas brasileiras. No âmbito prático, para a empresa objeto desta pesquisa apresenta-se como uma oportunidade de redirecionar os olhares para a retenção de talentos, implementando práticas para intensificá-lo, além disso, ferramentas para medi-lo.

Como limitações deste estudo, destaca-se que é um estudo de caso de uma única empresa no interior de São Paulo, de modo que as respostas dos colaboradores auxiliam na compreensão apenas do cenário em questão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

COHENE, Pamela. **Como estão a exportação e a importação de aço no Brasil? 2022.** Disponível em: <https://blog.logcomex.com/importacao-de-aco/#:~:text=O%20a%C3%A7o%20%C3%A9%20um%20componente,transporte%20e%20movimenta%C3%A7%C3%A3o%20de%20cargas..> Acesso em: 21 set. 2022.

A retenção de talentos em uma empresa de comércio de aço do interior de São Paulo.	Carolina de L. Damaceno; Leticia A. Ramiro; Gisela C. Pelegrini
--	---

**FAÇAAGORA. 7 riscos de um RH mal estruturado para sua empresa.** c2021. Disponível em: 7 riscos de um RH mal estruturado para sua empresa. Acesso em: 21 set. 2022.

**PEREIRA, Daniel César. Retenção de talentos: manual do participante.** / Daniel César Pereira; coordenação, Cláudio Afrânio Rosa. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013. 84 p.: il.

**SEBRAE. Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 2018.** 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 21 set. 2022.

**SEBRAE. Atlas dos Pequenos Negócios é lançado nos 50 anos do Sebrae.** 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebrae50mais50/noticias/atlas%E2%80%93dos%E2%80%93pequenos%E2%80%93negocios%E2%80%93e%E2%80%93lancado%E2%80%93nos%E2%80%9350%E2%80%93anos%E2%80%93do%E2%80%93sebrae>. Acesso em: 21 set. 2022.

**SEBRAE. Em julho, sete em cada dez novas vagas de empregos foram criadas pelos pequenos negócios.** 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/em-julho-sete-em-cada-dez-novas-vagas-de-empregos-foram-criadas-pelos-pequenos-negocios/>. Acesso em: 21 set. 2022.

**YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos.** trad. Daniel Grassi - 2. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.