

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE SELEÇÃO E MANUTENÇÃO DE TALENTOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE CORDILHEIRA ALTA/SC¹

Marieli Coser²
Gabriela Bertoletti Johann³
Roberto Kemper⁴
Mauro Juliani Junior⁵

RESUMO

A gestão de talentos em micro e pequenas empresas desempenha um papel crucial no desenvolvimento e sucesso desses negócios. O estudo teve como objetivo principal analisar os processos de seleção e manutenção de talentos nas micro e pequenas empresas no município de Cordilheira Alta/SC. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem quantitativa, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. A população foi composta por empresas locais e a amostra foi selecionada de forma intencional por empresas de micro e pequeno porte localizadas no município de Cordilheira Alta/SC. A técnica de análise e interpretação dos dados utilizada foi a quantitativa. Os resultados obtidos evidenciam que a maior parte das empresas participantes realizam recrutamento interno e utilizam a entrevista como método de seleção. Quanto à retenção de talentos, as empresas não apresentam muitas ferramentas: realizam cursos de capacitação “apenas quando necessário”, e quando isso ocorre é um treinamento prático. Como forma de motivação, a maior parte das respondentes utiliza feedback construtivo, pagam comissão e buscam identificar as competências.

Palavras chave: Seleção; Manutenção; Gestão; Microempresa; Pequena Empresa; Familiar.

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar se destaca como um tipo diferenciado de organização, isso ocorre devido ao envolvimento da família proprietária nos negócios e pelos aspectos da cultura organizacional. A envoltura da família pode ser entendida como um fator que determina a cultura específica dessas organizações, diversificando-as de um negócio não familiar, o que promove características distintas para a prática de gestão de pessoas dessas empresas (MAIA, 2009).

A gestão de pessoas em empresas familiares encontra o desafio de unir culturas diferentes, muitas vezes conflitantes, seja de gerações distintas atuando em conjunto ou da atuação entre colaboradores, parentes e família proprietária. O estilo de gestão de pessoas nesse

¹ Artigo científico apresentado como requisito para a obtenção do título de especialista em Bacharel de Administração (UCEFF Faculdades, 2023).

² Aluno do curso de Administração da Uceff Faculdades. E-mail: cosermarieli@gmail.com.

³ Professora orientadora do curso de Administração da Uceff Faculdades. E-mail: gabriela.johann@uceff.edu.br.

⁴ Docente dos cursos de Gestão e negócios – UCEFF.

⁵ Docente dos cursos de Gestão e negócios – UCEFF.

caso, implica a necessidade de combinar particularidades que provoquem na equipe de colaboradores, uma sensação de envolvimento e participação, independentemente dos conflitos familiares. Portanto, torna-se evidente que na empresa familiar é preciso ter forte preocupação com o melhor aproveitamento de talentos (Vidigal, 2000).

A empresa quando iniciada, tem como objetivo o sucesso e sua persistência no mercado. Com isso, uma medida que facilitará este alcance é estabelecer seu perfil por intermédio de mudanças organizacionais do seu quadro de pessoal. O processo de seleção precisa estar presente, já que é ele que define, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato preenche com maior aptidão o cargo disponibilizado, tendo em vista a qualidade dos serviços e a imagem da empresa (Chiavenato, 2009).

A seleção de pessoal abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Este processo contribui para que as organizações possam identificar os talentos dentro dos critérios estabelecidos, prática significativa para se diferenciar dentro do mercado competitivo (Lacombe, 2005).

Esta pesquisa tem como tema a análise sobre os processos de seleção e manutenção de talentos nas micro e pequenas empresas localizadas no município de Cordilheira Alta/SC, sob enfoque a importância da gestão de pessoas eficiente, que gera influência direta nos resultados de produtividade, tornando-se um processo mais difícil de gerir quando se trata de empresas familiares.

Dessa forma, a questão problema foi definida como: **Quais são os processos de seleção e manutenção de talentos utilizados por micro e pequenas empresas no município de Cordilheira Alta/SC?** Em consequência, têm-se como objetivo principal analisar os processos da seleção e manutenção de talentos nas micro e pequenas empresas no município de Cordilheira Alta/SC.

E, como objetivos específicos: a) Diagnosticar como são realizados os processos de seleção nas micro e pequenas empresas. b) Identificar se existem práticas de manutenção de talentos nas micro e pequenas empresas familiares e quais são elas.

No âmbito acadêmico, este estudo justifica-se na área do curso de Administração devido a sua importância para o sucesso das organizações e seus colaboradores. Já profissionalmente, justifica-se pela dificuldade notória dos processos de seleção e manutenção de talentos especialmente em micro e pequenas empresas familiares. Esse trabalho também se justifica a

partir do interesse pessoal, pelas dificuldades encontradas em relação a seleção de pessoal no ambiente de trabalho em que já estive inserida.

O estudo possui, além desta introdução, a fundamentação teórica que sustenta os argumentos, em seguida a metodologia da pesquisa, na quarta seção é abordada a análise dos resultados, posteriormente as considerações obtidas. Ao final, são identificadas as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo estrutura-se em três seções com a finalidade de contextualizar os assuntos investigados no estudo. Na primeira parte é exposto sobre o conceito de micro e pequena empresa, seguido de empresa familiar e posteriormente, aborda o conceito de gestão de pessoas, assim como seleção e manutenção de talentos.

2.1 MICROEMPRESA E PEQUENA EMPRESA

As Micro e Pequenas Empresas (MPE's) vem obtendo mais espaço e importância na economia brasileira. Em concordância com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), aproximadamente 99% dos negócios em funcionamento no país são micro ou pequenas empresas e, desse total, 80% a 90% das empresas seguem o modelo familiar. A tradição de negócios familiares continua sendo uma característica marcante do atual cenário empresarial (Sebrae, 2023).

Para a lei, considera-se como microempresa (ME) o negócio que teve no ano-calendário receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Já para ser considerada uma pequena empresa (EPP) deve apresentar receita anual superior a R\$360 mil e inferior ou igual a R\$4,8 milhões, delimita-se no máximo a 50 colaboradores e este tipo de organização é denominado assim por apresentar dimensões reduzidas em comparação a outros portes de empresas (Sebrae, 2022).

Seguindo o número de funcionários como critério de classificação, de acordo com o Sebrae (2018), as microempresas do setor do serviço e comércio têm até 9 empregados, enquanto as do setor da indústria podem ter até 19. Já as pequenas empresas do serviço e comércio podem ter de 10 a 49 funcionários, e as da indústria de 20 a 99.

As MPE's são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e dispõem cerca de 75% da força de trabalho do país. Embora sejam maioria, grande parte das empresas familiares não duram muito tempo no mercado, por volta de 70% não sobrevivem à geração do fundador e somente 5% chegam a terceira geração. Apesar de ter suas vantagens, também enfrentam desafios, como conflitos familiares e questões de governança que acabam por afetar o desempenho a longo prazo (Sebrae, 2023).

Apesar das micro e pequenas empresas demonstrarem relevante papel para a economia do país, a administração delas no geral ainda é precária, pois seguem um padrão próprio, uma vez que possuem a concentração da administração na pessoa proprietária. Além de que, em sua maioria são do tipo familiar, no qual os próprios membros ocupam cargos que exigem certo conhecimento e competência técnica, mas nem sempre possuem a qualificação necessária para o desempenho das funções (Mello; Leismann; Rojo, 2020).

2.2 EMPRESA FAMILIAR

É considerada empresa familiar aquela que pertence e é controlada por uma ou mais famílias, ocorrendo a sucessão de gestão para as gerações seguintes. A influência desse grupo familiar estende-se à estrutura organizacional, aos valores institucionais, aos objetivos do negócio em que estão inseridos e ao direcionamento estratégico da empresa (Garcia; Tavares, 2017).

Bornholdt (2005) considera a empresa familiar como uma junção de pessoas em uma organização em razão de seus vínculos e valores familiares e societários. São empresas que se distinguem das demais devido ao elo familiar que estabelece o relacionamento dentro da organização.

Conforme Lethbridge (2017), as empresas familiares podem ser divididas em: Tradicional: quando o controle da empresa é totalmente pela família, com capital fechado e baixa transparência administrativa e financeira; Híbrida: tem participação de não familiares na administração do negócio, apesar de a família deter o controle; Influência familiar: há o afastamento da família na administração diária da empresa, no entanto possui influência estratégica devido à sua considerável participação acionária.

A gestão de empresas familiares geralmente encontra-se sob responsabilidade de membros da família fundadora, que devido a necessidade da separação entre as questões familiares e as estratégias do negócio, representa um ato mais complexo. Nesse contexto, os

conflitos gerados dentro da empresa podem afetar diretamente a estrutura familiar, a estrutura de controle e gestão, como também a profissionalização e a sucessão empresarial (Ruffato; Pauli; Ferrão, 2016).

Os conflitos existentes entre família e empresa tornam-se destrutivos e acabam prejudicando o funcionamento do negócio e seus propósitos de crescimento, principalmente quando não há um controle por parte do líder desses conflitos caracterizados como, ciúmes, rivalidades, sentimento de não-valia e quando não são criados mecanismos de separação entre família e negócio (Álvares; Dupas et. al, 2003).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas está cada vez mais em evidência nas empresas, mesmo naquelas que não possuem um departamento específico, a função de gerir pessoas não deixa de ser praticada e é de extrema importância para o sucesso da organização. Desenvolver as políticas e práticas de gestão de pessoas é muito significativo na atualidade, com ênfase nas empresas familiares devido a abrangência de aspectos tais como envolvimento de parentes, sucessão e profissionalização (Maia, 2009).

O conhecimento tornou-se um fator chave na produção e criação de riqueza, além do mais ele reside nas pessoas e as organizações precisam saber como geri-las. Assim, acontece a gestão de pessoas, que vem se mostrando cada vez mais decisiva para que as empresas executem com eficácia as estratégias de negócios e se diferenciem em um mercado competitivo (Ferreira, 2014).

O setor de Recursos Humanos, que vai muito além de serviços de contratação e demissão, preocupa-se com uma boa gestão de pessoas, buscando capacitar, reter talentos e desenvolver líderes, com ênfase na melhoria contínua da produtividade através de benefícios diretos e indiretos (Gomes, 2009).

A gestão de pessoas tem início com a atração e seleção de talentos, no qual diversas são as técnicas que podem ser utilizadas para este fim. O primeiro passo é identificar qual o perfil do colaborador mais adequado para a empresa, tanto em termos de comportamento como de conhecimento. Entretanto, isso fica claro somente quando os objetivos estratégicos do negócio são estabelecidos (Ferreira, 2014).

Os principais processos de gestão de pessoas são: agregar; aplicar; recompensar; desenvolver; manter e monitorar. Podem ser estabelecidos como: 1) Agregar pessoas: quem

deve trabalhar na organização; recrutamento e seleção de pessoal; 2) Aplicar pessoas: o que deverão fazer; desenhos de cargo e avaliação do desempenho; 3) Recompensar pessoas: recompensas e remuneração, benefícios e serviços; 4) Desenvolver pessoas: capacitação e desenvolvimento; 5) Manter as pessoas: programas de mudanças, programas de comunicações; 6) Monitor pessoas: como saber o que fazem; banco de dados (Chiavenato, 1999).

2.3.1 Seleção de talentos

O capital humano tem sido cada vez mais destacado dentro das organizações, são as pessoas com competências individuais acrescentada às organizacionais, que viabilizam a missão e objetivos da empresa. Por isso, para que se possa agregar valor para a empresa, é indispensável que as competências profissionais estejam alinhadas com a cultura e as estratégias organizacionais, este é o objetivo principal dos processos seletivos (Almeida, 2009).

O processo seletivo causa nos candidatos a sensação de estar tendo todas as suas palavras e ações observadas e de ser comparado com outras pessoas, o que é angustiante para quase todo mundo. Por parte do avaliador, a responsabilidade de escolher a pessoa certa no tempo definido, atendendo às expectativas da empresa também desperta preocupação. Satisfatoriamente, a seleção de pessoas hoje é um processo bem estudado e discutido, de maneira que tanto os candidatos como os profissionais de recursos humanos podem se informar sobre as técnicas utilizadas (Pearson, 2010).

Para não afastar os possíveis candidatos no momento da atração de talentos, os requisitos considerados indispensáveis devem ser mantidos em quantidade mínima. Na maioria dos casos, as qualidades atuais do candidato não é o que tem mais valia no momento, mas seu potencial para o cargo e sua vontade de trabalhar e aprender (Gil, 2001).

As pessoas constituem o ativo mais importante que uma organização possui, por isso elas devem ser recrutadas e selecionadas com a maior assertividade possível, já que falhas nesse processo podem afetar outras medidas de gestão a serem desenvolvidas na sequência (GIL, 2001). Conforme Pontes (2001), seleção de talentos é a escolha dos candidatos dentre os recrutados, a partir de uma série de passos específicos, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho da equipe.

Conforme Pearson (2010), as principais técnicas de seleção são: a) entrevistas; b) provas de conhecimento ou capacidade; c) testes psicológicos; d) técnicas vivenciais; e) investigação do histórico. Quando o processo seletivo apresenta fase única, como ocorre nos casos de muitas

pequenas empresas, normalmente utiliza-se como técnica a entrevista, pois através dela o candidato deixa de ser aquele personagem sem rosto descrito no currículo.

Conforme Dessler (2003), os currículos são instrumentos essenciais para obter informações dos possíveis candidatos e, se analisado corretamente poderá extrair informações nas entrelinhas sobre o perfil da pessoa que deseja a vaga. Contudo, uma contratação embasada somente pelo que consta no currículo não traz totalidade das competências necessárias. A entrevista entra como estratégia indispensável para efetivar a contratação.

A entrevista pode ser considerada um dos instrumentos de seleção mais utilizado para a contratação de um novo colaborador. Pode ser uma entrevista estruturada ou não, ambas consistem na proposição de perguntas aos candidatos, com o objetivo de avaliar o domínio de determinadas competências relacionadas ao perfil profissional, investigar mais profundamente aspectos vistos através do currículo, esclarecer fatos, como também apresenta a primeira impressão com o candidato (Faissal, Reinaldo et al., 2009).

Uma ferramenta que também pode ser utilizada na seleção de pessoas é o jogo, que possibilitará o foco nas competências de cada indivíduo. O objetivo de implementar os jogos no processo de seleção é dar ao selecionador a possibilidade de observar entre os candidatos qual tem o perfil comportamental que mais se enquadra com o perfil do cargo. Nada impede que esses jogos sejam direcionados para treinamento e desenvolvimento profissional dentro das empresas, quando utilizado por profissionais tecnicamente preparados (Rabaglio, 2006).

2.3.2 Manutenção de talentos

O fato de os colaboradores sentirem-se reconhecidos por seu desempenho faz muita diferença nos resultados de uma organização, além de melhorar a autoestima de cada um e elevar a moral da equipe. Existem várias formas de fazer isso sem necessariamente ser por compensações financeiras, desde adotar políticas de *feedbacks* frequentes, até oferecendo cursos de aperfeiçoamento e novos desafios (Gomes, 2009).

A prática do *feedback* é caracterizada pela transmissão ao avaliado sobre os resultados da observação feita pelo gestor. O gestor deve comunicar ao seu liderado a percepção que tem do seu desempenho, por hora elogiando ou informando o que não está de acordo com o negociado e proporcionando-lhe os recursos necessários para que ele possa atingir seus objetivos (Marras, 2012).

É preciso que toda empresa fique atenta ao desenvolvimento da organização e dos seus participantes. Investir fortemente na capacitação dos colaboradores contribuirá para que haja um melhor aproveitamento dos recursos, aspecto este que não deve ser deixado para depois (Chiavenato, 2002).

Os desafios mais relevantes para as empresas, em especial para as de pequeno porte, estão relacionados à concorrência com as grandes organizações que têm capacidade para oferecer flexibilidade, oportunidades de crescimento e maiores salários para os colaboradores. A capacidade de retenção e manutenção dos talentos constitui uma vantagem competitiva por resultar em um melhor desempenho e em um clima organizacional favorável (Souza, Wadja Batista et al., 2015).

A empresa que deseja obter crescimento precisa oferecer suporte para a evolução do colaborador, ajuda-lo a desempenhar bem e cada vez melhor, os diversos trabalhos e tarefas necessárias para a obtenção dos resultados almejados pela organização. Desse modo, existem diferentes formas de treinamento, tais como: a) treinamento no local de trabalho; b) treinamento por jogos; c) treinamento por palestras; d) treinamento por manuais (Brandão, 2013).

Treinamento é o conjunto de práticas utilizadas para transmitir conhecimento e habilidades aos colaboradores, para que possam estar aptos a desenvolver suas funções da melhor maneira possível. Atualmente, o treinamento abrange além de habilidades técnicas, a capacidade de comunicação, o trabalho em equipe, entre outros. Este processo normalmente envolve cinco fases, sendo elas: levantamento das necessidades; projeto instrucional (define-se qual o método a ser utilizado); validação; implementação e avaliação e controle. O colaborador percebe que não apenas o desenvolvimento da empresa está em questão, mas também o desenvolvimento pessoal, fazendo uso do treinamento como um fator motivacional (Dessler, 2003).

Conforme as pessoas aplicam suas competências a serviço de uma empresa, elas se tornam condição necessária para a produção do capital intelectual, que além de estar relacionado com o desempenho e habilidade de cada um, também envolve informações como a relação com processos internos e externos, permitindo que estratégias sejam adotadas e sua transformação em resultado efetivo. A partir disso, deduz-se que investir na formação de uma equipe resulta em um time com ideias inovadoras, disposto a gerar melhores resultados (Faissal, Reinaldo et al., 2009).

3 METODOLOGIA

A classificação possibilita uma melhor organização dos fatos e conseqüentemente de seu entendimento, deste modo, classificar a pesquisa torna-se uma atividade importante. Para atender os objetivos da pesquisa, o método científico foi o dedutivo. Quanto ao nível de pesquisa, foi classificada como descritiva. Triviños (2011), ressalta como pesquisa descritiva, aquela que visa descrever um fenômeno ou situação em detalhes e, para que tenha um grau de validade científica é necessária uma precisa delimitação de técnicas, métodos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados.

A abordagem do estudo é quantitativa. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário (*Survey*). Trata-se de um conjunto de questões, criadas com o propósito de gerar os dados necessários para atingir os objetivos do projeto. Não existe uma metodologia padrão para o projeto de questionários, porém há recomendações com relação a essa importante tarefa no processo de pesquisa científica (Chagas, 2000). O questionário aplicado teve como base um roteiro de entrevista já validado no ano de 2020 pelos autores Horváthová, P; Mikušová, M; Kashi, K.

A técnica e análise de interpretação dos dados foi a quantitativa, que por sua vez, tem como finalidade demonstrar a importância dos dados coletados em uma verificação, de forma quantificada, expõe os estudos de forma metódica e numérica (Proetti, 2005).

A população foi composta por empresas locais e a amostra foi selecionada de forma intencional por empresas de micro e pequeno porte, que majoritariamente são empresas familiares localizadas no município de Cordilheira Alta/SC. A delimitação foi escolhida devido à proximidade com os empresários locais e a percepção da influência da seleção de talentos para as empresas familiares.

O município de Cordilheira Alta/SC apresenta 265 microempresas e 56 empresas de pequeno porte, informação retirada em julho/2023, com fonte no relatório disponibilizado pela Prefeitura Municipal da cidade.

O questionário foi estruturado a partir da plataforma *Google Forms*, enviado para os representantes das empresas alvo da pesquisa através do aplicativo *WhatsApp*. O número para contato encontra-se disponível na listagem das empresas do município. A coleta de dados obteve 62 respostas e foi realizada no período entre 11 a 25 de setembro do ano de 2023.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados realizada pelo questionário aplicado para 62 representantes das micro e pequenas empresas familiares localizadas no município de Cordilheira Alta/ SC, resultou na apresentação e análise dos dados discorrida neste tópico.

O ponto chave inicial para identificar as empresas familiares foi através da definição geral do conceito de empresa familiar, que inclui o aspecto da participação dos membros da família nas ações de capital e devido a participação dos mesmos na gestão e controle da empresa.

Esta análise teve como objetivo verificar como é realizado a seleção e manutenção de talentos nas empresas objetos de estudo, apresentando de que forma as empresas realizam a contratação de novos colaboradores e também de como elas realizam a gestão do pessoal.

De início, a Tabela 1 caracteriza o gênero dos respondentes.

Tabela 1 – Quanto ao gênero.

Gênero	Total	Percentual (%)
Feminino	33	53,2%
Masculino	29	46,8%
Prefere não dizer	-	-
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Nota-se, de acordo com a Tabela 1, que mais da metade dos respondentes são do gênero feminino (53,2%) e o restante representa o gênero masculino. Na Tabela 2, é apresentado a faixa etária dos respondentes.

Tabela 2 – Característica quanto a faixa etária .

Faixa etária	Total	Percentual (%)
Até 20 anos	2	3,2%
De 20 a 29 anos	14	22,6%
De 30 a 39 anos	23	37,1%
De 40 a 49 anos	18	29%
50 anos ou mais	5	8,1%
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Percebe-se que os representantes das empresas estudadas possuem idade entre 30 a 49 anos, resultando em 66,1% do total. Portanto, é importante ressaltar a participação dos mais

jovens, com idades até 29 anos (25,8%) assumindo responsabilidades para com a empresa. A Tabela 3 demonstra características quanto ao grau de escolaridade.

Tabela 3 – Quanto ao grau de escolaridade .

	Total	Percentual (%)
Escolaridade		
Pós graduado	14	22,6%
Graduado	15	24,2%
Ensino superior incompleto	17	27,4%
Ensino médio completo	15	24,2%
Ensino médio incompleto	1	1,6%
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Observa-se que houve uma distribuição entre as respostas, prevalecendo com 27,4% respondentes com ensino superior incompleto, o que demonstra que os respondentes estão buscando qualificação. A Tabela 4, é visto qual o cargo dos respondentes na empresa em que estão inseridos.

Tabela 4 – Característica quanto ao cargo na empresa .

Cargo	Total	Percentual (%)
Gerente	47	75,8%
Coordenador	3	4,9%
Supervisor	2	3,2%
Assistente	10	16,1%
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Percebe-se que a grande maioria dos respondentes atuam em cargos de liderança nas empresas objetos de estudo, resultando um montante de 83,9% entre gerentes, coordenadores e supervisores, os demais foram classificados como assistentes. Este perfil de cargos permite inferir que os respondentes possuem considerável grau de conhecimento acerca das atividades da empresa. Já a Tabela 5 apresenta o tempo de trabalho dos respondentes nas empresas.

Tabela 5 – Característica quanto ao tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho na empresa	Total	Percentual (%)
Menos de 1 ano	4	6,5%
1 a 4 anos	23	37,1%
5 a 9 anos	15	24,2%
10 a 14 anos	8	12,9%
15 anos ou mais	12	19,3%
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Verifica-se que 37,1% estão com o tempo de trabalho na empresa entre 1 a 4 anos. É relevante ressaltar que 19,3% possuem 15 anos ou mais de trabalho na empresa, sendo que permanecer um grande tempo em uma única empresa é uma característica difícil de encontrar, principalmente quando se trata de indivíduos de gerações mais recentes. A seguir, iniciam perguntas direcionadas para a empresa e seus processos. A Tabela 6 apresenta a quantidade total de colaboradores da empresa.

Tabela 6 – Número de colaboradores

Quantidade de colaboradores	Total	Percentual (%)
1 a 4 colaboradores	28	45,2%
5 a 9 colaboradores	19	30,6%
10 a 14 colaboradores	4	6,5%
15 a 19 colaboradores	3	4,8%
20 colaboradores ou mais	8	12,9%
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

O maior percentual das micro e pequenas empresas participantes possuem de 1 a 4 colaboradores, o que representa 45,2% do total, seguido por 5 a 9 colaboradores (30,6%). A Tabela 6 demonstra que a maior parte das empresas participantes se enquadra como Microempresa, de acordo com o número de funcionários.

A Tabela 7 mostra o percentual de respondentes que atuam em cargos e funções definidas e os que exercem mais que uma função.

Tabela 7 – Os colaboradores atuam em cargos e funções definidas?

Atuação em função definida	Total	Percentual (%)
Sim	40	64,5%
Não, exercem mais que uma função	22	35,5%
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Analisando os resultados da Tabela 7, percebe-se que 64,5% responderam que os colaboradores atuam em cargos e funções definidas. Este posicionamento é interessante visto que em micro e pequenas empresas, é comum uma única pessoa desenvolver diversas funções. Possivelmente, tal resultado se justifica pelo fato de que a maioria das empresas respondentes possuem entre 1 e 4 colaboradores. A Tabela 8 demonstra a forma como a empresa operacionaliza o recrutamento.

Tabela 8 – De que maneira a empresa operacionaliza o recrutamento?

Recrutamento	Total	Percentual (%)
Interno	39	62,9%
Externo	5	8,1%
Misto	18	29%
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Como resultado, obteve 62,9% do total representando que a operacionalização do recrutamento é realizada de maneira interna. Entende-se que as próprias empresas divulgam quando surgem novas vagas de emprego e atraem os candidatos para a vaga em aberto. Resultado obtido que diverge do encontrado na pesquisa por Arroyo et al. (2021). Os autores tiveram como resultado o recrutamento misto, apontado pelos mesmos como uma consequência de um recrutamento interno, que pode gerar uma nova vaga a partir desta pessoa transferida, e devendo assim se fazer um recrutamento externo. Na Tabela 9, foi questionado aos respondentes quais os métodos que a empresa utiliza na seleção.

Tabela 9 – Quais os métodos de seleção que a empresa utiliza?

Recrutamento	Total	Percentual (%)
Análise de currículo	44	21%
Entrevista	15	71%
Teste de aferição	5	8%
Dinâmica em grupo	0	-
Outro	0	-
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Os resultados mostram que o principal método de seleção utilizado pelas empresas respondentes é a entrevista (71%), seguido da análise de currículo com 21%. Possivelmente o número reduzido de colaboradores também justifica a maior utilização deste método. Este resultado difere do que foi encontrado por Horváthová, Mikušová e Kashi (2020). Em seu estudo, tais autores encontraram que o método mais comum de seleção de funcionários em empresas familiares é a análise de currículo. A Tabela 10 traz a questão sobre a relação entre o colaborador e os membros da família.

Tabela 10 – Por se tratar de uma empresa familiar, como é a relação entre colaborador e membros da família?

Relação entre colaborador e membros da família	Total	Percentual (%)
---	--------------	-----------------------

Ótimo	22	35,5%
Bom	24	38,7%
Regular	10	16,1%
Ruim	-	-
Não interfere	6	9,7%
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Considera-se uma relação ótima, boa e que não interfere, representando 83,9% das respostas. Neste caso não foi apresentada nenhuma resposta alegando de que seja ruim a relação entre colaborador e membros da família. O resultado obtido corrobora com o encontrado por Cataneo (2016), apresentando um relacionamento também classificado como bom. Empresas menores também tendem a ser mais flexíveis e conhecerem melhor seus colaboradores. Entretanto, é importante considerar que essa é a visão dos próprios gestores, e que não necessariamente reflete o que pensam os colaboradores.

A Tabela 11 mostra a frequência em que são oferecidas oportunidades de capacitação e desenvolvimento para a equipe.

Tabela 11 – Com que frequência são oferecidas oportunidades de capacitação e desenvolvimento para a equipe?

Frequência de capacitação e desenvolvimento	Total	Percentual (%)
Mensalmente	8	12,9%
Trimestralmente	4	6,5%
Semanalmente	-	-
Apenas quando necessário	39	62,9%
Não é realizado	11	17,7%
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Observa-se que é realizada capacitação e desenvolvimento para a equipe apenas quando a empresa acredita que seja necessário, apresentando 62,9% das respostas. Também é importante destacar que 17,7% não oferece em nenhum momento uma capacitação para seus colaboradores. Pode-se inferir que as empresas não estão muito preocupadas com a oferta de cursos de capacitação. A Tabela 12, mostra quais ferramentas de gestão de recursos humanos são utilizadas para a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores.

Tabela 12 – Quais ferramentas de gestão de recursos humanos são utilizadas para capacitação e desenvolvimento de colaboradores?

Ferramentas de capacitação e desenvolvimento	Total	Percentual (%)
Palestras	4	6,5%
Treinamento prático	26	41,9%
Cursos	17	27,4%
Não é utilizado	13	21%
Outro: Reunião	2	3,2%
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Verifica-se que quando é realizada alguma capacitação para a equipe, a ferramenta mais utilizada por essas empresas é o treinamento prático (41,9%). O resultado encontrado está de acordo com o obtido pela pesquisa realizada por Mercali, Gasparin e Scheffer (2017), onde apontam o treinamento prático como ferramenta de capacitação e desenvolvimento, acrescentado de que em sua maioria são realizados pela observação da atividade prática. Podese acrescentar ainda que o treinamento focado na prática, se realizado pelos próprios gestores ou colegas, é a forma mais econômica de oferecer algum tipo de treinamento.

A Tabela 13, discorre sobre quais as ferramentas utilizadas para a motivação e retenção dos colaboradores.

Tabela 13 – Quais ferramentas de gestão e recursos humanos são utilizadas para motivar e reter colaboradores na empresa?

Motivação e retenção	Total	Percentual (%)
<i>Feedback</i> construtivo	19	30,6%
Flexibilização de horário	8	13%
Ações de melhoria de clima organizacional	7	11,3%
Remuneração	11	17,7%
Programas de incentivo baseado em desempenho	9	14,4%
Oportunidades de crescimento	8	13%
Outro	-	-
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

A ferramenta de gestão e recursos humanos mais recorrente utilizada para motivar e reter os colaboradores é o *feedback* construtivo, representando 30,6% das respostas. O resultado encontrado se difere do que foi identificado por Horváthová, Mikušová e Kashi (2020), onde a recompensa por remuneração é utilizada como ferramenta para motivar e reter os colaboradores.

A Tabela 14 mostra se existem formas de remuneração além do salário do colaborador.

Tabela 14 – Qual recurso é disponibilizado além do salário na área de remuneração dos colaboradores?

Remuneração	Total	Percentual (%)
Benefícios	17	27,4%
Vale alimentação	5	8,1%
Comissões	30	48,4%
Convênio	-	-
Não se aplica	10	16,1%
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Pode-se observar que o recurso mais utilizado pelas empresas é a comissão (48,4%), o que gera um valor agregado além do salário para o colaborador. Vale ressaltar que 16,1% das empresas não disponibilizam nenhum recurso além do salário para sua equipe. A pesquisa realizada por Arroyo et al. (2021) obteve um resultado divergente, apresentando benefícios como o recurso mais utilizado. Pode-se inferir que talvez essas empresas utilizem a comissão também como forma de motivação dos colaboradores. Por fim, a Tabela 15 expõe quais técnicas de gestão de talentos são aplicadas.

Tabela 15 – Quais as técnicas de gestão de talentos são aplicadas na empresa?

	Total	Percentual (%)
Gestão de talentos		
Identificação de competência	16	25,8%
Desenvolvimento de habilidades específicas	11	17,7%
Cursos de aperfeiçoamento	9	14,5%
Plano de carreira	4	6,5%
Avaliação de potencialidades	5	8,1%
Não se aplica	17	27,4%
Outro	-	-
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Neste caso, também houve uma distribuição nas respostas, porém o que teve maior recorrência é de que não se aplica técnicas de gestão de talentos (27,4%), seguido da aplicação da técnica de identificação de competência com 25,8%. Por ser uma estratégia pouco explorada por micro, pequenas e médias empresas, pode ser fonte de grande vantagem competitiva, pois tem potencial de gerar valor para as empresas (Pantojana-Kaumann, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do estudo foi analisar os processos de seleção e manutenção de talentos nas micro e pequenas empresas no município de Cordilheira Alta/SC. Para atender o

objetivo proposto, foram enviados questionários para os representantes das empresas alvo da pesquisa.

De acordo com os dados obtidos, é possível verificar que a análise apresentou êxito na verificação de como é realizado a seleção e manutenção de talentos nas empresas objetos de estudo. Os resultados demonstram que a operacionalização do recrutamento das micro e pequenas empresas, que no geral apresentam de 1 a 4 colaboradores, é realizada de maneira interna. Entende-se que elas mesmo divulgam as vagas e atraem os candidatos, que acaba por oportunizar ao colaborador que já faz parte da equipe a trocar de função.

Os resultados apresentam que o principal método de seleção utilizado por essas empresas é a entrevista. Verificou-se que em empresas familiares, a relação entre colaboradores e membros da família é considerada ótima, boa e que não interfere. É importante destacar que empresas de pequeno porte tendem a ser mais flexíveis com sua equipe.

Na questão da manutenção de talentos, observou-se que é feito a capacitação e desenvolvimento apenas quando a empresa acredita que seja preciso e apontou como ferramenta mais utilizada o treinamento prático. O instrumento de gestão e recursos humanos mais recorrente utilizado para motivar e reter os colaboradores é a prática do *feedback* construtivo. Destaca-se que não é realizado técnicas de gestão de talentos, o que poderia se tornar um diferencial para as empresas.

Pode-se inferir que pelo porte dessas empresas, os gestores ou proprietários talvez ainda não tenham sentido a necessidade de utilizar técnicas de manutenção e retenção de talentos, ou talvez acreditem que tais práticas apenas são aplicáveis em grandes empresas. Outra possibilidade é que os funcionários desenvolvam uma relação de maior proximidade com os proprietários, e isso faz com que permaneçam na empresa por mais tempo, mesmo sem o uso de ferramentas de gestão para que isso ocorra.

Tal estudo torna-se relevante porque oferece um panorama das práticas que vêm sendo realizadas por essas empresas no setor de recursos humanos, servindo como um ponto de partida para o desenvolvimento e aplicação de práticas mais avançadas que tragam resultados melhores em termos de desempenho e retenção de talentos. Compreendendo o que já está sendo praticado, é possível pensar em melhorias para aumentar a competitividade dessas empresas, uma vez que o capital humano é um grande diferencial competitivo.

Com relação as limitações do estudo, ressalta-se que esta pesquisa envolveu apenas micro e pequenas empresas localizadas no município de Cordilheira Alta/SC. Localidade

escolhida devido à proximidade e pelo fácil acesso aos empreendedores locais para o envio dos questionários.

No que diz respeito a sugestões para novas pesquisas, sugere-se para obter uma visão mais ampla e comparativa dos resultados: a) a realização de uma pesquisa qualitativa sobre a influência da seleção de talentos em pequenas empresas familiares para buscar entender os motivos de utilizarem ou não determinadas ferramentas de gestão; b) realização de uma pesquisa qualitativa sobre a gestão das micro e pequenas empresas; c) execução do estudo em outros municípios.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Wanice. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**- 2. ed.- São Paulo: Atlas, 2009.

ÁLVARES, Elismar; DUPAS, Gilberto et. al. **Governando a empresa familiar**- Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

ARROYO, C. S. et al. **Os subsistemas de gestão de pessoas em empresas familiares do agronegócio: recrutamento e seleção e remuneração**. Brazilian Journal of Development, 2021.

BORNHOLDT, W. **Governança em Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRANDÃO, João Baptista. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

CATANEO, Deisiane Vicente Dos Santos. **Fatores determinantes na motivação dos colaboradores de uma empresa familiar localizada no município de Urussanga-SC**. UNESC, 2016.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O questionário na pesquisa científica**. Academia.edu, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. Barueri, SP: Manole, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. - 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FERREIRA, Patricia Itala. **Atração e seleção de talentos**. Organização Andre Ramal. - 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.

GARCIA, R. L.; TAVARES, C. K. **Empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares**. Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor, v. 4, n. 1, p. 481-516, 2017.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo. Atlas, 2001.

GOMES, C. R. **Técnicas de Administração**. São Paulo. Viena, 2009.

HORVÁTHOVÁ, P; MIKUŠOVÁ, M; KASHI, K. **Comparação da gestão de recursos humanos em empresas não familiares e familiares: Estudo de caso da República Checa**. Sustentabilidade, v. 12, n. 14, p. 5493, 2020.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, p. 1-18, 1997.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. **Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 3, 2009, pp. 71-85 Universidade Federal Fluminense Rio de Janeiro, Brasil.

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho humano/ Jean Pierre Marras, Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MELLO, M; LEISMANN, E; ROJO, C. **Proposta de intervenções para melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços contábeis**. Revista Inteligência Competitiva, v.10, n. 4, p. 24-30, out./dez. 2020.

MERCALI, G.D; GASPARIN, G.S; SCHEFFER, A.B.B. **Mulheres a frente: um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados**. Recape, v. 7, n. 3, p. 113-138, 2017.

PANTOJA-KAUFFMANN, Gabriela. **Gestão de talentos humanos em micro, pequenas e médias empresas de serviços da Colômbia: abordagens para um modelo de diagnóstico organizacional**. Revista EAN, n. 87, p. 13-26, 2019.

PEARSON, Education do Brasil. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal**. Edição: 3, Editora: LTr, 2001. São Paulo.

PROETTI, Sidney. **Metodologia do trabalho científico**: abordagens para a construção de trabalhos acadêmicos. São Paulo, Edicon, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. **Jogos para seleção: com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 184 p.

RUFFATO, J; PAULI, J; FERRÃO, R. A. **Influência no estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares**. Universidade FUMEC, 2016.

SEBRAE DIEESE, 2018. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Disponível em:
<https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/index.html?page=12>. Acesso em 20/11/2023.

SEBRAE, 2022. **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entremicroempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 18/07/2023.

SEBRAE, 2023. **O desafio de gerir pessoas em uma empresa familiar**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-desafio-de-gerir-pessoas-em-uma-empresafamiliar,971b7293b2417810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 08/11/2023.

SOUZA, Wadja Batista et al. **A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos**. RAUnP-ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): [http://dx. doi. org/10.21714/raunp.](http://dx.doi.org/10.21714/raunp.), v. 7, n. 2, p. 9-14, 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 2011.

VIDIGAL, A. C. **A sobrevivência da empresa familiar no Brasil**. Revista de Administração da USP. São Paulo, 2000.