

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOICE MARIA DE LANA

**INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO EM UMA
EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

MARIANA

2022

JOICE MARIA DE LANA

**INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO EM UMA
EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

L243i Lana, Joice Maria De.
Intenção de rotatividade dos funcionários [manuscrito]: um estudo em um empresa do ramo da construção civil. / Joice Maria De Lana. - 2022.
23 f.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração de pessoal. 2. Mobilidade de mão-de-obra. 3. Rotatividade de pessoal. I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.95

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Joice Maria de Lana

Intenção de rotatividade dos funcionários: um estudo em uma empresa do ramo da construção civil

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração

Aprovada em 27 de outubro de 2022.

Membros da banca

Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr.ª Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Fábio Viana de Moura - Universidade Federal de Ouro Preto

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 27/10/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 27/10/2022, às 16:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Deborah Kelly Nascimento Pessoa**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 31/10/2022, às 22:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0418940** e o código CRC **01ED4E72**.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os fatores que contribuem para a intenção de rotatividade dos funcionários em uma empresa do setor de construção civil. Como método, realizaram-se 10 entrevistas em profundidade e os dados coletados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Analisando os resultados obtidos, observou-se que os trabalhadores que participaram da pesquisa encontram-se, de modo geral, descontentes com a organização e nutrem o desejo de deixar o emprego. Entre os fatores que explicam esse descontentamento e intenção de rotatividade estão a sobrecarga de demandas no trabalho, falta de investimentos voltados à capacitação dos funcionários e inexistência de um plano de carreira que viabilize o crescimento profissional na empresa. Outros fatores que também foram levantados nas entrevistas incluem a relação nem sempre saudável entre a chefia e os empregados, a falta de reconhecimento por parte da empresa e a insatisfação com a política de recompensas.

Palavras-chaves: Rotatividade de pessoal; intenção de rotatividade; retenção dos empregados.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the factors that contribute to the turnover intention of employees in a company in the construction sector. As a method, 10 in-depth interviews were carried out and the data collected were analyzed using the Content Analysis technique. Analyzing the results obtained, it was observed that the workers who participated in the research are, in general, dissatisfied with the organization and have a desire to leave their jobs. Among the factors that explain this discontent and the intention of turnover are the overload of demands at work, lack of investments aimed at training employees and the lack of a career plan that enables professional growth in the company. Other factors that were also raised in the interviews include the not always healthy relationship between management and employees, lack of recognition by the company and dissatisfaction with the rewards policy.

Keywords: Personnel turnover; intention of turnover; employee retention.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES	5
2.1 Conceito e implicações da rotatividade	5
2.2 Causas da rotatividade	6
2.3 Como mitigar a rotatividade	7
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	8
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	9
4.1 Condições de trabalho	10
4.2 Oportunidade de crescimento e capacitação.....	11
4.3 Preocupação dos superiores hierárquicos	13
4.4 Salário e benefícios.....	14
4.5 Reconhecimento	15
4.6 Permanência na empresa nos próximos anos	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
6 REFERÊNCIAS	19

1 INTRODUÇÃO

O capital humano é um fator de grande importância para as organizações, dado que os conhecimentos e experiências adquiridas pelos funcionários garantem não apenas ganhos financeiros para o negócio, mas também vantagens competitivas em relação aos concorrentes. É essencial, portanto, que as organizações invistam continuamente na formação e aprimoramento de seus colaboradores.

Vale ponderar, todavia, que não basta investir no desenvolvimento humano, porque, caso não sejam adotadas políticas de gestão de pessoas voltadas para a retenção dos funcionários, eles tendem a deixar a organização sem que ela tenha qualquer retorno pelos investimentos realizados.

A retenção dos funcionários perpassa por diferentes aspectos, tais como a clareza em relação aos papéis a serem desempenhados e o desempenho esperado na execução do trabalho, a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e a transparência quanto às reais possibilidades de crescimento na organização (OLIVEIRA et al., 2019).

Na atualidade, as organizações enfrentam grandes desafios para reterem seus funcionários, o que se deve, além da ausência ou precariedade das políticas internas de retenção, à competição entre as próprias empresas para preencherem as vagas em aberto em seus respectivos quadros de colaboradores. Tal cenário, além de aumentar os gastos com recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários, acarreta a perda do capital intelectual do negócio, pois, quando um profissional deixa a empresa, ele leva consigo todas as competências adquiridas e/ou aprimoradas durante o tempo em que permaneceu vinculado a ela (LUZ; PAULA; OLIVEIRA, 2018).

No ramo da construção civil, a dificuldade de retenção enfrentada pelas organizações tende a ser agravada devido, entre outros aspectos, aos baixos salários que normalmente são pagos aos profissionais (FILHO; QUEIROZ, 2013). Diante disso, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar os fatores que contribuem para a intenção de rotatividade dos funcionários em uma empresa do setor de construção civil.

A justificativa para essa pesquisa reside na relevância do tema abordado, na escassez de estudos sobre a rotatividade de pessoal voltados para o ramo da construção civil e na possibilidade de contribuir para que as empresas, em especial as construtoras, sejam capazes de conceber e implantar políticas e ações que permitam reduzir a rotatividade em seus quadros de funcionários.

2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Conceito e implicações da rotatividade

A rotatividade de pessoal ou *turnover* refere-se aos desligamentos de funcionários que implicam novas contratações para substituí-los (HARKINS, 1998). Trata-se, portanto, de uma medida que reflete o movimento de saída permanente de profissionais de uma organização (ROBBINS et al., 2010) em relação ao quantitativo total de empregados que ela possuía (MARRAS, 2000).

A rotatividade pode ser voluntária ou involuntária, sendo necessário identificar as causas que lhe dão origem, principalmente quando a decisão parte dos próprios funcionários (LUZ; PAULA; OLIVEIRA, 2018), considerando que afeta de forma negativa a eficiência e o lucro das empresas (KIM et al., 2017).

De acordo com Oliveira et al. (2018), o nível de rotatividade está diretamente relacionado com as despesas que a organização tem com recrutamento e seleção, treinamento e integração de novos funcionários. Cabe acrescentar que, além de custar muito caro para as empresas, cerca de duas a três vezes o salário do profissional que terá que ser substituído (BOHLANDER; SNELL 2015), a rotatividade impacta o moral dos funcionários que permanecem, dado que eles passam a se questionar se essa é, de fato, a melhor decisão (DESS; SHAW, 2001).

Há ainda outros prejuízos, mas de caráter intangível e, portanto, de difícil mensuração, incluindo a perda de *know-how*, a queda de produtividade, a perda de conexões com fornecedores e clientes (OLIVEIRA et al., 2018) e, em alguns casos, a criação de uma cultura de rotatividade, quando o fenômeno passa a ser naturalizado (KIM et al., 2017).

Para Skelton, Nattress e Dwyer (2020), além do alto custo envolvido, a rotatividade também interfere diretamente no nível de produção e resultados entregues, considerando que os profissionais recém-contratados passam, de modo geral, por um período de aprendizado, durante o qual o desempenho individual tende a ser menor, impactando o desempenho global da organização.

Em patamares elevados, a rotatividade tende a causar dificuldades severas para as organizações, principalmente quando os empregados são submetidos a um programa extensivo de treinamento (CAMPOS; MALIK 2008). Em função disso, tornou-se objeto de investigação (NOMURA; GAIDZINSKI, 2005).

2.2 Causas da rotatividade

Um alto índice de rotatividade tende a gerar uma grande preocupação para os gestores, já que diminui a disponibilidade de pessoal e a produtividade das equipes (BOHLANDER; SNELL, 2015). Por isso, faz-se necessário identificar suas causas, de modo que a organização possa agir para mitigá-las.

De acordo com Ferreira e Freire (2001), os fatores que mais comumente são responsáveis pela rotatividade incluem a política salarial e benefícios, a falta de oportunidades de crescimento na organização, a existência de um tipo de supervisão inapropriado, condições de trabalho insatisfatórias e a baixa motivação individual para o trabalho.

Já para Coelho e Bartolomeu (2019), altos índices de rotatividade estão associados ao ambiente interno da organização, à falta de valorização dos funcionários, à questão salarial, à baixa atratividade dos benefícios oferecidos e à baixa segurança em relação aos direitos trabalhistas.

O salário, que é considerado por um número grande de profissionais o principal motivo de estarem trabalhando, é um elemento-chave nessa discussão, pois os funcionários tendem a buscar outro emprego quando não estão satisfeitos com sua renda, o que contribui para o aumento da rotatividade de pessoal nas organizações (COELHO; BARTOLOMEU, 2019).

De maneira semelhante, a falta de perspectiva de crescimento na carreira também pode ser apontada como um fator determinante para a rotatividade, pois os funcionários que não visualizam oportunidades para crescerem na organização acabam se sentindo desvalorizados (RAMOS; FERREIRA; MARTINS, 2021), da mesma forma que aqueles que avaliam não receber nenhum tipo de investimento ou suporte para seu desenvolvimento profissional, o que tende a levar a seu desligamento voluntário do emprego (OLIVEIRA et al., 2018).

Vale ponderar que esses dois elementos são, muitas vezes, causa de grande insatisfação por parte dos funcionários, conforme é possível verificar na pesquisa conduzida por Luz, Paula e Oliveira (2018), que apontou que, em uma amostra constituída por 172 profissionais, 59% não estavam satisfeitos com o salário e 66%, com as promoções recebidas.

Além dos fatores supramencionados, há outros aspectos relevantes a serem considerados, como a conduta da organização ao longo do tempo, visto que os funcionários que avaliam que seu empregador tem um comportamento ético tendem a apresentar maior comprometimento (RUBEL et al 2017), o que contribui para diminuir a rotatividade (AGAPITO et al., 2015).

Outro aspecto importante é o clima organizacional, pois os profissionais que percebem seu ambiente laboral de forma mais positiva tendem a experimentar maior satisfação no trabalho (PEDUZZI et al., 2021), o que reduz sua intenção de deixar a organização (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

2.3 Como mitigar a rotatividade

Para implantar as ações que se façam necessárias para mitigar a rotatividade, os gestores devem, primeiramente, identificar as causas que levam os funcionários a deixarem o emprego (MARTINS; MATOS; SALUM, 2019). Para isso, podem ser utilizadas entrevistas de desligamento, que permitem mapear as percepções dos profissionais que estão deixando a empresa, bem como os principais fatores que motivaram o pedido de demissão (PEROCHIM; SILVA, 2016).

Entre as medidas que podem ser adotadas, inclui-se a estruturação de programas de desenvolvimento de novos líderes, capacitando-os para que possam gerir adequadamente as equipes no ambiente de trabalho (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). O papel da liderança é essencial nos esforços organizacionais voltados para diminuir a rotatividade (RUBEL et al., 2017), dado que o suporte fornecido pela chefia tende a favorecer o engajamento dos funcionários em suas atividades laborais e reduzir sua intenção de se desligarem da organização (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Complementarmente, as organizações devem sempre manter uma postura ética e sinalizar, por meio das práticas de gestão adotadas, que se preocupa com os funcionários e os respeita (RUBEL et al., 2017), o que perpassa por oferecer uma remuneração compatível com o mercado, realizar avaliações de desempenho justas, manter uma política de cargos e salários atrativa, investir em treinamento e desenvolvimento, estruturar planos de sucessão consistentes e criar um ambiente de trabalho que encoraje a inovação, no qual as pessoas não tenham medo de represálias (AGAPITO et al., 2015).

Considerando que muitas vezes o funcionário passa a ficar insatisfeito por não ser capaz de desempenhar sua função de acordo com as expectativas da organização, a oferta de treinamento adequado mostra-se fundamental para que seja possível reduzir a rotatividade, pois garante que os profissionais estejam adequadamente qualificados para o trabalho sob sua responsabilidade (COELHO; BARTOLOMEU, 2019) e, com isso, tornem-se mais interessados (AGAPITO et al., 2015).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto, optou-se por uma pesquisa descritiva, a partir da qual foi possível descrever as percepções e atitudes da população estudada, criando novas perspectivas sobre a temática estudada (LOZADA; NUNES, 2019). Utilizou-se uma abordagem qualitativa, que permitiu à pesquisadora alcançar um nível maior de profundidade tanto na coleta quanto na análise dos dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O método adotado para coleta de dados foi a entrevista em profundidade, estabelecendo-se, dessa forma, um diálogo franco entre a pesquisadora e os sujeitos entrevistados, o que possibilitou a obtenção de dados aprofundados e relevantes (MINAYO, 2001). Esse método de entrevista propiciou maior liberdade aos sujeitos entrevistados para que falassem abertamente sobre o assunto estudado, permitindo à pesquisadora coletar informações mais detalhadas (TAYLOR; BOGDAN, 1986).

Os sujeitos da pesquisa foram indivíduos que, no momento em que as entrevistas foram realizadas, trabalhavam há, pelo menos, dois anos em uma empresa do ramo de construção civil instalada em uma cidade localizada no Estado de Minas Gerais, atuando em funções administrativas (p. e. coordenação) ou técnicas (p. e. engenharia).

A escolha por estudar os trabalhadores que atuam na construção civil deve-se à elevada rotatividade de pessoal com a qual convivem as empresas do setor, o que deve, entre outros fatores, aos baixos salários (SILVA FILHO; QUEIROZ, 2013). Optou-se por limitar a investigação aos indivíduos que trabalham em funções administrativas ou técnicas, pressupondo que possuem escolaridade mais elevada, favorecendo a busca por oportunidades profissionais em que poderão auferir remunerações mais atrativas, o que tende a estimular a rotatividade desse grupo.

Para definir o número de entrevistados, empregou-se a técnica de amostragem por saturação. Com isso, realizaram-se novas entrevistas até que se constatou que os novos dados coletados deixaram de agregar informações adicionais à pesquisa (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

O roteiro semiestruturado utilizado contou com duas seções. A primeira contou com questões para coletar dados demográficos dos entrevistados como sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade. Também foram coletados dados profissionais como cargo e tempo no atual emprego. A segunda incluiu questões acerca das condições e do ambiente de trabalho, remuneração, carreira e oferta de capacitação por parte das empresas.

Antes de iniciar as entrevistas, os sujeitos entrevistados foram informados acerca do objetivo e justificativa da pesquisa. Ademais, foram comunicados que suas informações pessoais seriam mantidas em sigilo e que poderiam interromper sua participação no estudo a qualquer momento, inclusive durante a entrevista. Em seguida, questionou-se lhes se havia alguma dúvida ou pergunta e, depois disso, se anuíam em participar. Com a permissão dos entrevistados, os diálogos foram gravados, o que facilitou sua transcrição posterior, de modo que não se perdesse nenhum dado relevante.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, que, segundo Bardin (2011), é um conjunto de técnicas que permitem analisar os elementos que fazem parte de uma comunicação, de modo a se obterem conclusões relacionadas à temática estudada.

Para conduzir a Análise de Conteúdo, seguiram-se as três etapas recomendadas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. Na pré-análise, os dados coletados foram organizados; na etapa de exploração do material, diversos trechos das entrevistas foram recortados, codificados e categorizados; finalmente, na etapa final do processo, os resultados obtidos foram interpretados tendo como base a literatura previamente consultada (BARDIN, 2011).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como apresentado na seção anterior, foram realizadas entrevistas com profissionais que atuam em funções administrativas no setor de construção civil, sendo seis do sexo feminino e quatro do sexo masculino, com idade variando entre 24 e 39 anos. No Quadro 1, pode-se visualizar o perfil de cada um dos sujeitos que participaram da pesquisa.

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado civil	Escolaridade	Cargo	Tempo de empresa
Entrevistado 1 (E1)	F	37	Casada	Médio Completo	Coordenadora de Segurança do Trabalho	12 anos
Entrevistado 2 (E2)	M	27	Casado	Técnico	Coordenador de Segurança do Trabalho	3 anos e 10 meses
Entrevistado 3 (E3)	M	39	Casado	Técnico	Coordenador Administrativo	2 anos e 2 meses
Entrevistado 4 (E4)	F	24	Solteira	Pós-graduação	Engenheira de Produção	4 anos
Entrevistado 5 (E5)	F	36	Solteira	Superior Completo	Coordenadora de Segurança do Trabalho	10 anos

Entrevistado 6 (E6)	F	29	Solteira	Superior Incompleto	Analista de Qualidade	2 anos e 7 meses
Entrevistado 7 (E7)	M	39	Solteiro	Médio Completo	Técnico de Segurança	3 anos
Entrevistado 8 (E8)	M	31	Solteiro	Superior Completo	Engenheiro de Planejamento	2 anos e 8 meses
Entrevistado 9 (E9)	F	24	Solteira	Superior Incompleto	Auxiliar Administrativo	2 anos e 3 meses
Entrevistado 10 (E10)	F	26	Casada	Superior Completo	Analista de Qualidade	2 anos e 1 mês

Quadro 1 – Perfil dos profissionais entrevistados

Fonte: elaboração própria (2022).

Analisando os dados coletados ao longo das entrevistas, foram delimitadas seis categorias, as quais serão discutidas nas subseções seguintes: (1) condições de trabalho, (2) oportunidade de crescimento e capacitação, (3) preocupação dos superiores, (4) salário e benefícios, (5) reconhecimento e (6) intenção de permanência na empresa nos próximos anos.

4.1 Condições de trabalho

Examinando os relatos agrupados na primeira categoria de análise delimitada, constatou-se que os sujeitos entrevistados, de modo geral, avaliam de modo positivo suas condições laborais, devido, principalmente, à flexibilidade do horário de trabalho, que se deve, na maioria dos casos, à possibilidade de negociar com a chefia arranjos que contemplem as necessidades individuais.

“A avaliação é boa, a carga horária é aceitável, nada explorado. Embora não haja flexibilidade de forma legal, a negociação na empresa é supertranquila quando há necessidade. Essa facilidade na negociação aumenta a minha satisfação no trabalho, porque sou mãe e me vejo refém de determinadas situações que consigo atender por essa negociação.”(E6)

“As condições de trabalho são boas, pelo motivo de flexibilidade dos horários e conforto com a equipe de trabalho.” (E8)

“As condições de trabalho em geral são boas, os horários flexíveis, podendo ser conversado de acordo com as necessidades da pessoa.” (E10)

Em contrapartida, sete dos dez entrevistados afirmaram que se sentem sobrecarregados com o excesso de demandas e demonstraram certo descontentamento em decorrência da falta de outra pessoa para dividir as atividades, o que acaba afetando diretamente sua intenção de procurar outro emprego. Vale ressaltar que impacto da sobrecarga sobre os trabalhadores vai além da insatisfação no trabalho, dado que essa situação, se persistente ao longo do tempo, pode levar ao desenvolvimento de doenças como a síndrome de Burnout (PEREZ, 2013).

“São muitas atividades para uma pessoa só, me sinto preocupada, pensando que não vou dar conta de tudo sozinha, mas com tempo eu consigo fazer tudo de forma correta. Me sentiria mais tranquila se as atividades fossem divididas com outros funcionários que também podem realizar essas atividades.” (E1)

“Tem períodos de entregas mensais de relatórios que demandam muito tempo, poderia ter mais uma pessoa para ajudar, acho que aliviaria um pouco. Em outras empresas as atividades são divididas para cada funcionário, mas aqui a gente precisa fazer todas sozinho” (E2)

“Faço algumas atividades que não são da minha obrigação, o que me deixa sobrecarregada a maior parte do tempo. Isso afeta diretamente na minha decisão de procurar outro emprego, em que eu não me sinta sobrecarregada e que tenha uma divisão correta das atividades.” (E10)

Examinando conjuntamente a avaliação dos entrevistados quanto à flexibilidade do horário e ao volume de trabalho, conclui-se que, em alguns casos, a satisfação e a insatisfação convivem lado a lado. Diante disso, emerge o seguinte questionamento: apesar de satisfeitos com a possibilidade de conciliarem as demandas laborais e pessoais, os trabalhadores estariam dispostos a permanecerem no emprego, mesmo convivendo com a sobrecarga de atividades?

4.2 Oportunidade de crescimento e capacitação

A segunda categoria delimitada refere-se às oportunidades de crescimento profissional que os entrevistados percebem na empresa onde trabalhavam. De acordo com os relatos coletados, há possibilidade de ascensão na carreira nessa organização, via promoções, mas isso leva um tempo relativamente longo.

Vale ponderar, contudo, que, apesar de grande parte dos entrevistados considerar que a empresa oferece oportunidades de crescimento, como ela não trabalha com planos de carreira, os funcionários têm dificuldade para visualizarem suas possibilidades de ascensão profissional.

“A empresa oferece crescimento, mas não tem um plano de carreira. Eu, por exemplo, comecei trabalhando aqui bem jovem e passei por todo esse processo de crescimento até chegar onde estou hoje. Confesso que demorou um pouco, mas deu certo.” (E1)

“Temos bons exemplos de pessoas que aceitaram novas oportunidades de crescimentos e se saíram bem.” (E3)

“Eu acredito que há, sim, oportunidades de crescimento. Eu, particularmente, passei por esse processo, mas demorou um pouco, então acho que a empresa deveria valorizar mais os seus colaboradores.” (E10)

“Falta plano de carreira [...]. E isso afeta muito, pois o funcionário fica sem estímulo.” (E7)

Tão relevante quanto as possibilidades de crescimento é o suporte organizacional para o aprimoramento contínuo dos indivíduos (OLIVEIRA et al., 2018). Apesar disso, ao serem questionados se a empresa onde trabalhavam investe na capacitação dos funcionários, todos os entrevistados afirmaram que não e ainda relataram que só é oferecido um treinamento inicial para os recém-contratados.

“Não há investimento e isso afeta a produtividade dos funcionários, deveria ter mais capacitação.” (E5)

“Os investimentos feitos em capacitação são para atender determinações contratuais e não por apoio ao funcionário.” (E6)

Analisando de maneira conjunta as respostas dos entrevistados agrupadas nesta segunda categoria, nota-se que há uma série de gargalos na empresa em questão, incluindo a demora para a progressão na carreira, a inexistência de planos de carreira e a ausência de investimentos organizacionais direcionados para a capacitação dos funcionários, cujas implicações sobre a rotatividade encontram-se resumidas no trecho transcrito a seguir, que foi retirado da entrevista realizada com o Entrevistado 7.

“Não há investimento em capacitação, o que faz com que procuremos outro emprego onde teremos mais oportunidade de capacitação e de crescimento. Sem conhecimento ficamos só para trás, neste caso sem motivação.” (E7)

Verifica-se, portanto, que o fato de o indivíduo perceber que a organização oportuniza seu crescimento favorece sua permanência no emprego, ao passo que a falta de perspectiva de evolução futura amplia sua intenção de rotatividade (RAMOS; FERREIRA; MARTINS, 2021).

4.3 Preocupação dos superiores hierárquicos

A terceira categoria de análise definida está relacionada à preocupação dos superiores com os seus funcionários. Os relatos dos entrevistados relativos a essa temática variaram bastante. Para alguns deles, os superiores hierárquicos se preocupam com suas respectivas equipes e com o bem-estar dos subordinados dentro da organização. Para a maior parte dos entrevistados, todavia, não existe nenhum tipo de preocupação genuína com os funcionários, mas somente com os resultados entregues.

“Às vezes (se preocupam). Porque geralmente a preocupação só acontece quando acontece algo não planejado.” (E2)

“Existe uma preocupação parcial, eu vejo que a preocupação não se estende para todos, às vezes eles não enxergam determinadas necessidades, porque não estão em campo pra saber e só sabem o que chega aos ouvidos, porém a mim, particularmente, eu vejo um certo cuidado e isso me estimula a continuar no trabalho.” (E6)

“Não (se preocupam). Porque somos apenas números. Podendo ser trocados a qualquer momento. Deixa uma baixa estima, influenciando a procurar outro emprego.” (E7)

“Sim, há uma preocupação muito grande por parte da gerência da empresa. A empresa hoje preza muito a saúde e as condições de trabalho dos seus colaboradores, deixando, assim, claro a satisfação dos colaboradores dentro da empresa.” (E8)

Segundo Ferreira e Freire (2001), a relação entre líderes e liderados no âmbito organizacional pode contribuir para a permanência destes últimos na organização ou funcionar como um fator impulsionador da decisão de abandonar o emprego. Entretanto, durante as entrevistas, somente emergiu essa segunda situação, ou seja, devido à ênfase excessiva dos gestores nos resultados em detrimento das pessoas, alguns entrevistados passaram a nutrir a intenção de deixar a empresa.

4.4 Salário e benefícios

Esta quarta categoria de análise foi concebida a partir do agrupamento dos relatos colhidos que remetem aos salários auferidos e benefícios recebidos. De modo geral, as falas que perpassaram por essas duas temáticas foram similares entre os entrevistados, o que pode ser explicado pelo fato de todos trabalharem na mesma empresa, estando sujeitos à mesma política salarial. Na avaliação de oito dos 10 entrevistados, o salário recebido não é justo, considerando as funções desempenhadas e o volume de demandas, e nem compatível com o mercado de trabalho.

“Eu acho que não (é justo), pois faço mais atividades do que realmente precisava e também já fiz algumas pesquisas com amigos que trabalham em outras empresas e recebem um salário maior.” (E1)

“Se eu exercesse só o que era de minha função eu acharia justo, porém, com todos os desvios e sobrecarga eu acho que deveria ser melhor. Isso contribui para a minha intenção de procurar novas oportunidades.” (E6)

“O salário é menor do que acredito que mereço, exerço funções de outras áreas que influenciam no desenvolvimento do meu trabalho. Por outro lado, em relação à região tem pouca variação de valores. Uma oportunidade com um salário melhor me faria trocar de empresa.” (E9)

“Não (considero justo), inclusive o salário de um outro colaborador é maior que o meu devido ele ter alguns anos a mais de experiência, apesar de realizarmos as mesmas atividades diariamente. Essa situação me faz querer procurar outro emprego.” (E10)

Para Demo, Martins e Roure (2013), o salário é uma maneira de a organização demonstrar ao empregado que está satisfeita com os serviços prestados, fazendo com que ele se sinta valorizado. Todavia, examinando as respostas dos entrevistados, nota-se que a maior parte deles não se sente valorizada devido ao salário recebido e, em decorrência disso, cogita trocar de emprego.

Complementarmente, no que se refere aos benefícios que os entrevistados recebiam como parte da remuneração, também foi observada grande insatisfação, o que se justifica devido ao fato de a empresa disponibilizar aos funcionários somente um plano de saúde e odontológico, abstendo-se de ofertar a eles até mesmo benefícios bastante comuns no mercado de trabalho, tais como vale-alimentação e vale-refeição.

“De benefício só recebemos plano de saúde e odontológico. Sentimos muito a falta de mais benefícios, como, por exemplo, um vale-alimentação, que ajudaria muito em casa. Esse tipo de benefício chama atenção quando estamos procurando uma vaga e afeta diretamente na intenção de procurar outro emprego.” (E1)

“Os únicos benefícios são o plano odontológico e plano de saúde, que acho que são essenciais e obrigatórios a serem oferecidos pela empresa. Sinto falta de um cartão-alimentação e refeição, o que afeta diretamente minha intenção de procurar outro emprego.” (E10)

Examinando conjuntamente os relatos levantados, depreende-se que os trabalhadores entrevistados não estão satisfeitos com os salários e benefícios recebidos, sentindo falta especialmente do vale-alimentação e vale-refeição, que são considerados por eles como bastante relevantes. Como consequência desse descontentamento com a política de recompensas da empresa, vários deles manifestaram o desejo de trabalhar em outra organização, visando uma maior valorização profissional, o que vem ao encontro das constatações obtidas no estudo conduzido por Coelho e Bartolomeu (2019).

4.5 Reconhecimento

O reconhecimento pelo trabalho desempenhado é a temática que deu origem à quinta categoria delimitada na análise dos dados. No tocante a essa questão, de modo geral, os entrevistados dividiram-se em dois grupos: os que não se sentem reconhecidos de nenhuma forma pela empresa e os que avaliam que deveriam ser mais valorizados.

“Existe um reconhecimento, mas pouco pelo serviço prestado. [...] Mas o reconhecimento é essência para me manter em um emprego, sem isso não me submeteria a ficar.” (E6)

“Falta reconhecimento do esforço que fazemos, o que gera frustração e muitas vezes vontade de desistir. Me faz querer procurar outro emprego.” (E7)

“Nunca fui avaliado, isso traz insegurança com relação à empresa e me mantém buscando outras oportunidades.” (E8)

“Acredito que eu seja reconhecida, mas em caso de redução de custo, sei que provavelmente seria demitida. Isso me faz ter dúvidas em relação ao reconhecimento que mereço e me faz buscar outras oportunidades profissionais.” (E9)

Refletindo acerca do descontentamento dos entrevistados devido à falta de reconhecimento apropriado por parte da empresa onde trabalham e dos relatos indicando que essa situação leva-os a buscarem outras oportunidades no mercado, infere-se que a falta de mecanismos e práticas voltadas para sinalizar aos funcionários que a organização reconhece e valoriza seus esforços é um fator que tende a impulsionar a intenção de rotatividade, o que encontra respaldo nos achados de Coelho e Bartolomeu (2019).

4.6 Permanência na empresa nos próximos anos

A sexta e última categoria de análise definida emergiu a partir dos relatos dos entrevistados que faziam referência direta à sua intenção de permanecer ou não no emprego nos próximos anos e aos motivos que têm maior peso na decisão de se manter vinculado a essa mesma empresa no futuro.

Dos 10 entrevistados, sete não pretendem continuar trabalhando nessa mesma empresa nos próximos anos devido, principalmente, à insatisfação que nutrem em relação a diferentes aspectos, tais como o salário auferido, a falta de benefícios compondo a remuneração recebida, a sobrecarga de tarefas e a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional.

“Se o salário e os benefícios de um novo emprego me chamarem atenção eu toparia a oferta” (E1)

“O que pesaria na minha escolha seriam os benefícios oferecidos, como cartão alimentação/vale-refeição” (E3)

“Nesse momento não penso em ficar, porque não sei se vou aguentar a sobrecarga de outras funções por muito tempo, recebendo o mesmo salário e sem benefícios.” (E6)

“O que pesa contra é que a empresa obriga a pedir conta, e devido ao tempo de trabalho pesaria na rescisão, mas eu sairia. Benefícios e um salário melhor pesariam na decisão de aceitar um novo emprego.” (E4)

“Não pretendo ficar por muitos anos devido ao mercado de trabalho.” (E2)

“Não gostaria (de permanecer nessa empresa), gostaria de trabalhar em uma empresa maior, com mais oportunidades, onde eu possa desenvolver novas competências.” (E10)

Já os três entrevistados que pretendem permanecer no atual emprego nos próximos anos fizeram referência a fatores como a proximidade geográfica entre a empresa e sua residência, uma certa acomodação decorrente do costume e o tempo de serviço.

“Nesse exato momento o que pesaria contra é a minha comodidade. A empresa fica perto da minha casa e da escola do meu filho, consigo levá-lo e buscá-lo, o que me economiza em transporte escolar.” (E6)

“O que pesaria contra eu sair da empresa seria o meu tempo de serviço, mas somente isso.” (E7)

“Por mais que pense em sair, já me acostumei com o cargo o qual ocupo. Um novo emprego geraria um pouco de insegurança em relação a isso.” (E9)

Examinando os relatos dos entrevistados que indicaram que pretendem continuar no emprego, o que fica evidente é que não há, por parte deles, apreço genuíno pela organização. Trata-se exclusivamente de uma decisão baseada na conveniência pessoal e/ou na opção individual de não arcar com o ônus decorrente do pedido de desligamento, já que isso significaria abrir mão das verbas rescisórias.

Verifica-se, portanto, que o vínculo entre os profissionais que participaram da pesquisa e a empresa em que trabalhavam é bastante frágil, o que se deve, principalmente, à precariedade das políticas organizacionais voltadas para a gestão de pessoas. Ademais, depreende-se que, se entre os trabalhadores menos qualificados a tendência é, por falta de opções melhores no mercado, submeter-se a condições desfavoráveis no emprego, entre os mais qualificados – como os sujeitos entrevistados neste estudo – o descontentamento com a organização tende a estimular a intenção de rotatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A retenção dos colaboradores é um dos principais desafios das organizações na contemporaneidade devido à relevância que o capital humano passou a ter enquanto fonte de vantagem competitiva, sendo mais crítica nos segmentos nos quais a concorrência é elevada, como no caso da construção civil. Diante disso, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar os fatores que contribuem para a intenção de rotatividade dos funcionários em uma empresa que atua nesse setor.

Analisando os resultados obtidos, observou-se, de modo geral, que os trabalhadores que participaram da pesquisa encontram-se descontentes com a organização em que atuam e nutrem o desejo de deixar o emprego. Entre os fatores que explicam esse descontentamento e intenção de rotatividade estão a sobrecarga de demandas no trabalho, a falta de investimentos voltados à capacitação dos funcionários e a inexistência de um plano de carreira que viabilize o crescimento profissional na empresa.

Outros fatores que também foram levantados nas entrevistas incluem a relação nem sempre saudável entre a chefia e os empregados, a falta de reconhecimento por parte da empresa e a insatisfação com a política de recompensas, que engloba os salários pagos e os benefícios que fazem parte da remuneração dos funcionários.

Com base nessas constatações, recomenda-se às organizações que atuam no setor da construção civil e enfrentam uma maior rotatividade de pessoal a revisão de suas respectivas políticas de remuneração, com o intuito de tornar os salários mais justos e compatíveis com as funções desempenhadas, e incorporar mais benefícios, de modo a melhor atender às necessidades de seus funcionários.

Outra ação que poderia ser implantada é a criação de uma cultura de *feedback*, abertura ao diálogo e reconhecimento, propiciando uma maior aproximação entre as chefias e os funcionários, para que eles se sintam ouvidos e valorizados e, ao mesmo tempo, tenham maior

clareza quanto às expectativas organizacionais e oportunidades de crescimento profissional na empresa.

O presente estudo contribui para que as organizações compreendam melhor os motivos que levam seus funcionários a deixarem o emprego, além de incentivar o planejamento e adoção de ações que tenham como intuito reduzir a rotatividade de pessoal. Complementarmente, no âmbito acadêmico, esta pesquisa contribui para a discussão acerca dos antecedentes da rotatividade em diferentes setores.

Embora o objetivo traçado tenha sido alcançado, este estudo contou com limitações relacionadas ao fato de somente terem sido entrevistados funcionários de uma única empresa, que atuavam em funções administrativas ou técnicas, e com até 39 anos de idade. Por isso, sugere-se, para estudos futuros, que sejam entrevistados profissionais de um número maior de empresas do setor de construção civil e que atuem também em funções mais operacionais, o que permitirá comparar os resultados com os que foram aqui obtidos.

Ademais, recomenda-se que sejam investigados os profissionais mais experientes, com mais de 40 ou 45 anos, de modo a verificar se os fatores que contribuem para a intenção de rotatividade identificados na presente pesquisa confirmam-se entre os indivíduos que compõem esse grupo.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R.; FILHO A. P.; SIQUEIRA M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

CAMPOS, C. V.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 347-368, 2008.

COELHO, E. A.; BARTOLOMEU, T. A. Fatores determinantes da satisfação e rotatividade de colaboradores em empreendimentos hoteleiros. **Gestão & Produção**, v. 26, 2019.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.

DESS, G. G.; SHAW, J. D. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 446-456, 2001.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

FONTANELLA, B. J.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, p. 17-27, 2008.

HARKINS, P. J. Why employees stay-or go. **Workforce**, v. 77, n. 10, p. 74-78, 1998.

KIM, S.; TAM, L.; KIM, J. N.; RHEE, Y. Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 22, n. 3, p. 308-328, 2017.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

LUZ, C. M.; PAULA, S. L.; OLIVEIRA, L. M. Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. **Revista de Gestão**, v. 25, n. 1, p. 84-101, 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do estratégico ao operacional**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, M. S.; MATOS, E.; SALUM, N. C. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade de emergência adulto. **Texto & Contexto – Enfermagem**, v. 28, 2019.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NOMURA, F. H.; GAIDZINSKI, R. R. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 13, n. 5, p. 648-653, 2005.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.

OLIVEIRA, A. F.; JUNIOR S. G.; POLI B. V. S.; SILVA, L. C. O. Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Trends in Psychology**, v. 26, n. 2, p. 1031-1042, 2018.

OLIVEIRA, M.; NATIVIDADE, J. C.; ASSIS, R. S.; MAMBRINI, N. S. B.; Performance, satisfaction and intention to remain in organizations: individual to contextual predictors. **Trends in Psychology**, v. 27, n. 2, p. 549-567, 2019.

PEDUZZI, M.; AGRELI H. L. F.; ESPINOZA, P.; KOYAMA, M. A. H.; MEIRELES, E.; BAPTISTA, P. C. P.; WEST, M. Relações entre clima de equipe e satisfação no trabalho na Estratégia Saúde da Família. **Revista de Saúde Pública**, v. 55, 2021.

PEROCHIM, K. R.; SILVA, I. A. Rotatividade e retenção de talentos nas empresas de TI de Caxias do Sul/RS. **Anais X Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG**, v. 6, n. 1, p. 111-131, 2016.

PEREZ, J. P. Effect of burnout and work overload on the quality of work life. **Estudios Gerenciales**, v. 29, n. 129, p. 445-455, 2013.

RAMOS, J. R.; FERREIRA, M. C.; MARTINS, L. F. Person-organization fit and turnover intentions: organizational trust as a moderator. *Psico*, v. 26, n. 4, p. 707-717, 2021.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUBEL, M. R. B.; KEE, D. M. H.; QUAH, C. H.; RIMI, N. N. Ethical climate and employee turnover intention in the ready-made garment industry of Bangladesh. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 36, n. 2, p. 61-73, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA FILHO, L. A.; QUEIROZ, S. N. Sujeitos do trabalho precário: o caso dos protagonistas do mercado da construção no Brasil. **Revista da Faculdade de Ciências Econômicas**, v. 21, n. 1, p. 91-107, 2013.

SKELTON, A. R.; NATTRESS, D.; DWYER, R. J. Predicting manufacturing employee turnover intentions. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, v. 25, n. 49, p.101-118, 2020.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados**. Buenos Aires: Paidós, 1986.