

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**PERMANÊNCIA E ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS AUTOMOTIVOS**

JESSICA DE PAULA LIMA

MARIANA

2023

JESSICA DE PAULA LIMA

**PERMANÊNCIA E ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS AUTOMOTIVOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal de Ouro Preto como
requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharela em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

L732p Lima, Jessica De Paula.
Permanência e rotatividade de pessoal nas micro e pequenas
empresas do setor de serviços automotivos. [manuscrito] / Jessica De
Paula Lima. - 2022.
22 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. Pessoal - Permanência. 3. Satisfação
no trabalho. I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro
Preto. III. Título.

CDU 005.96

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



FOLHA DE APROVAÇÃO

Jessica de Paula Lima

Permanência e rotatividade de pessoal nas micro e pequenas empresas do setor de serviços automotivos

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 01 de março de 2023

Membros da banca

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof.ª Dr.ª Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. 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 01/03/2023



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 01/03/2023, às 15:01, 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 **0482068** e o código CRC **61CFC939**.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo examinar as percepções dos funcionários de uma empresa que atua no setor de serviços automotivos acerca dos fatores que contribuem para sua (in)satisfação no trabalho e intenção de permanência ou rotatividade. Como método, realizaram-se 11 entrevistas em profundidade e os dados coletados foram analisados através da técnica de Análise de Conteúdo. Examinando os resultados obtidos, constatou-se que a permanência dos funcionários no emprego não significa, necessariamente, que eles estão satisfeitos. Tal achado reforça a relevância de os gestores monitorarem continuamente a satisfação de suas equipes, porque tão importante quanto os profissionais continuarem na empresa é eles quererem fazê-lo. Complementarmente, de acordo com os relatos dos sujeitos da pesquisa, um aspecto muito relevante na relação entre empresa e empregados é o comportamento das chefias, que deve sempre se pautar em valores como respeito e solicitude. Condutas abusivas, mesmo que esporádicas, tendem a deixar cicatrizes invisíveis nas vítimas, reduzindo tanto sua satisfação no trabalho quanto sua intenção de permanência no emprego.

Palavras-chave: retenção; intenção de abandono da organização; satisfação no trabalho.

ABSTRACT

This research aimed to examine the perceptions of employees of a company that operates in the automotive services sector about the factors that contribute to their (dis)satisfaction at work and intention to stay or leave the organization. As a method, 11 in-depth interviews were carried out and the collected data were analyzed using the Content Analysis technique. Examining the obtained results, it was verified that the permanence of the employees in the job does not necessarily mean that they are satisfied. This finding reinforces the importance of managers continuously monitoring the satisfaction of their teams, because as important as professionals remaining in the company is that they want to do so. Additionally, according to reports of the research subjects, a very relevant aspect in the relationship between the company and employees is the behavior of managers, which must always be based on values such as respect and solicitude. Abusive conduct, even if sporadic, tends to leave invisible scars on victims, reducing both their job satisfaction and their intention to stay in the job.

Keywords: retention; intention to leave the organization; job satisfaction.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Conceito e implicações da rotatividade	6
2.2 Rotatividade nas micro e pequenas empresas (MPEs)	7
2.3 Retenção de talentos nas micro e pequenas empresas	8
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	10
4.1 Satisfação no trabalho e intenção de permanência na empresa	12
4.2 Investimento nos funcionários	14
4.3 Relacionamento com os colegas de trabalho e com a chefia	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS	19

1 INTRODUÇÃO

Segundo o Sebrae (2022), os micro e pequenos negócios representam 99% do total das empresas no Brasil, o que significa 18,5 milhões de empreendimentos, os quais respondem por 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país e foram responsáveis, somente no primeiro semestre de 2022, por 72% dos empregos gerados. Tais dados evidenciam a relevância das micro e pequenas empresas (MPEs) não apenas para a economia brasileira, mas também no âmbito social.

Ainda de acordo com o Sebrae (2016), as MPEs têm uma taxa de mortalidade de 29% nos primeiros cinco anos de existência, o que se deve a uma série de fatores, tais como falta de capital de giro e despreparo dos proprietários, que, muitas vezes, decidem iniciar um negócio como uma alternativa ao desemprego e para ter uma fonte de renda, sem, necessariamente, disporem de conhecimentos para administrarem uma empresa.

Outra questão que merece destaque nessa discussão é a dificuldade que as MPEs enfrentam para contratarem e reterem profissionais qualificados, principalmente devido à falta de recursos para pagarem salários competitivos (MUKUL; SAINI, 2021), o que se torna um gargalo, considerando que as pessoas são, na atualidade, uma das principais fontes de vantagem competitiva das organizações (NUNES *et al.*, 2021).

Tem-se, portanto, um cenário bastante desafiador para as MPEs, que, além de nem sempre serem geridas por um profissional preparado para desempenhar essa função, ainda têm dificuldade para contarem com um capital humano devidamente qualificado.

Especificamente no ramo de serviços automotivos, que necessita de profissionais especializados que muitas vezes não estão disponíveis no mercado de trabalho, os obstáculos para as MPEs contratarem pessoal qualificado são acentuados (FERREIRA, 2016), o que aumenta a importância de discutir a retenção dos funcionários nesse segmento e de se implantarem políticas e ações que os estimulem a permanecer no emprego.

Visando fornecer novos elementos para essa discussão, definiu-se como objetivo de pesquisa examinar as percepções dos funcionários de uma empresa que atua no setor de serviços automotivos acerca dos fatores que contribuem para sua (in)satisfação no trabalho e intenção de permanência ou rotatividade.

Além de ter potencial para contribuir com as MPEs que atuam no setor de serviços automotivos, fornecendo-lhes subsídios para a criação de estratégias para retenção do capital

humano, este estudo ainda colabora para suprir uma lacuna na literatura nacional acerca da gestão de pessoas nos micro e pequenos negócios sob a ótica dos próprios funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito e implicações da rotatividade

Em um cenário competitivo como o atual, a retenção de talentos tornou-se um imperativo (LANDRY; SCHWEYER; WHILLANS, 2018), devendo ser bem arquitetada e executada para que os funcionários-chave da organização permaneçam a ela vinculados ao longo do tempo, contribuindo para seu sucesso (KOEHLER; LIMA, 2017).

Trata-se, todavia, de uma tarefa bastante complexa (LANDRY; SCHWEYER; WHILLANS, 2018), dado que permanecer ou não no emprego é uma decisão que depende, dentre outros fatores, de como os funcionários avaliam seu ambiente de trabalho e do quanto se sentem valorizados, assim como da comparação que fazem entre esses aspectos e as alternativas existentes no mercado, tendendo a optar pelas condições que lhes parecerem mais benéficas (ABREU; SOUZA; FLEURY, 2018).

À medida que os gestores se conscientizam a respeito da importância da retenção de talentos, é natural que se atentem mais à questão da rotatividade ou *turnover*, que remete à saída de alguns funcionários ao longo de determinado período, seja por decisão deles próprios ou da organização, culminando na necessidade de novas contratações (AN, 2019; AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015).

Parte dos desligamentos de funcionários tende a ser irremediável e ocorre independentemente do desejo do empregador (ANVARI; JIANFU; CHERMAHIN, 2014). Isso não significa, obviamente, que os gestores devem assistir a esse fenômeno inertes, dado que suas implicações são bastante negativas, incluindo, por exemplo, o aumento dos custos relacionados à demissão dos atuais empregados e admissão de novos profissionais (PETRUCCELLI, 2017), bem como dos gastos com treinamento, pois os recém-contratados precisam ser capacitados para desempenharem as funções que irão assumir (ALIYU; NYADZAYO, 2016).

Além dos custos adicionais, a rotatividade tende a reduzir a produtividade e o desempenho das organizações, pois os funcionários demitidos ou demissionários tinham conhecimento do trabalho a ser realizado, bem como dos processos organizacionais, ao passo que os novatos precisarão aprender o que e como fazer (ALIYU; NYADZAYO, 2016).

Outro aspecto negativo da rotatividade é o impacto psicológico que ela exerce sobre os funcionários que permaneceram na organização, pois eles podem começar a se questionar se, de fato, a melhor decisão é continuar trabalhando lá (OLIVEIRA et al., 2018).

2.2 Rotatividade nas micro e pequenas empresas (MPEs)

De acordo com Ripel e Castro (2020), com o passar dos anos, o perfil dos profissionais vem mudando e uma das mudanças mais visíveis é a diminuição da intenção de permanecer na mesma empresa por vários anos, até a aposentadoria, o que se deve, entre outros fatores, às facilidades que a tecnologia oferece atualmente no processo de busca por outras oportunidades no mercado de trabalho e à ênfase que os indivíduos passaram a dar para a própria empregabilidade.

Todavia, no caso das MPEs, há algumas questões adicionais a serem consideradas quando se discute a rotatividade de pessoal, como, por exemplo, a falta de incentivo para os funcionários permanecerem, o que demandaria investimentos em capacitação e aprimoramento contínuo, além da implantação de um modelo de promoções baseadas no desempenho e de ações focadas no bem-estar no ambiente de trabalho (SEBRAE, 2022).

Segundo o Sebrae (2015), a rotatividade nas MPEs é consideravelmente maior do que nas organizações de grande porte devido, principalmente, aos entraves financeiros que inviabilizam a oferta de salários competitivos e a estruturação de um plano de carreira que seja atrativo o bastante, o que se soma, em muitos casos, à insegurança constante experimentada pelos funcionários das pequenas empresas, que se sentem em uma posição frágil – como se pudessem ser substituídos a qualquer momento – em decorrência da baixa qualificação exigida para o desempenho de suas funções.

Para se compreender a rotatividade de pessoal nas MPEs também é necessário refletir acerca da falta de qualidade do recrutamento e seleção, considerando que, na maioria dessas empresas, tais processos são realizados pelos proprietários, que não possuem o conhecimento técnico necessário para atraírem e selecionarem os candidatos com perfil mais compatível com a cultura e as necessidades organizacionais (FELIX JÚNIOR et al., 2019).

De acordo com Leite e Pereira (2015), a insatisfação no trabalho é outro fator que contribui de maneira significativa para a rotatividade dos funcionários, por isso, é essencial que as organizações adotem medidas para tornar o clima organizacional mais positivo, dado que as pessoas passam boa parte de seu tempo e de suas vidas no local de trabalho e se deslocar para

um ambiente no qual não é agradável estar tende a aumentar a busca dos profissionais por outros empregos. Nesse sentido, pode-se afirmar que a satisfação no trabalho não se trata apenas de um fator que contribui para mitigar a rotatividade, mas também para ampliar a vantagem competitiva dos negócios (FELIX JÚNIOR et al., 2019).

2.3 Retenção de talentos nas micro e pequenas empresas

O capital humano passou a ser considerado, na atualidade, uma vantagem competitiva no mercado, o que levou a uma mudança na forma como as empresas se relacionam com seus funcionários (RABÊLO NETO; MAZZA, 2015) e, ao mesmo tempo, tornou a retenção de talentos uma questão estratégica (BARRETO; OLIVEIRA; SILVA, 2019).

Uma vez que os talentos são identificados, faz-se necessário um maior cuidado para com suas expectativas, para que eles se sintam satisfeitos no trabalho e nutram um sentimento de pertencimento à empresa, o que vai além de oferecer um bom pacote de benefícios (CIELO; SILVA, 2018).

Para reter os talentos, é imperativo proporcionar a eles um local de trabalho acolhedor, fornecer-lhes condições para que se desenvolvam continuamente, oportunizar, no dia a dia, a aplicação das competências adquiridas e/ou aprimoradas (FERIANI et al., 2017) e oferecer treinamentos constantes (PICCHIAI; FERNANDES, 2019), criando, desse modo, um ambiente propício ao aprendizado (FERIANI et al., 2017).

Complementarmente, também se faz relevante propiciar aos talentos oportunidades de progressão na carreira e lhes oferecer uma remuneração competitiva, além de monitorar o clima organizacional, implantando, quando necessário, ações que contribuam para que as relações interpessoais no ambiente de trabalho – dentro das equipes e entre líderes e subordinados sejam sempre pautadas no respeito mútuo (ROBBINS, 2005).

Vale ressaltar que, no caso das micro e pequenas empresas, a tarefa de reter os talentos é mais complicada, pois os investimentos na área de gestão de pessoas tendem a ser relativamente baixos, dificultando a adoção de práticas voltadas para incentivar a permanência dos funcionários ao longo do tempo (BARRETO; OLIVEIRA; SILVA, 2019).

Caso os gestores sejam bem-sucedidos em seus esforços para criarem condições nas quais os indivíduos se sintam satisfeitos, a expectativa é que, além da maior retenção, haja maior eficiência e produtividade no desempenho das atividades laborais (SKELTON; NATTRESS; DWYER, 2020).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo consiste em uma investigação de caráter descritivo e qualitativo. Para a coleta de dados, empregou-se o método de entrevista em profundidade, que permite uma interação mais próxima entre o(a) pesquisador(a), que desempenha o papel de entrevistador(a), e os sujeitos da pesquisa, que são os entrevistados, favorecendo o levantamento de dados aprofundados acerca das experiências vivenciadas por eles (BONI;QUARESMA, 2005).

Nesse tipo de entrevista, são feitas perguntas que têm ligação com a vivência diária dos entrevistados, com o intuito de estimulá-los a refletirem e discorrerem a respeito de determinada temática (DUARTE, 2005).

Os sujeitos da pesquisa foram trabalhadores que atuam no setor de prestação de serviços automotivos nas cidades de Mariana e Ouro Preto, Estado de Minas Gerais. Tal recorte se deu primeiramente pela conveniência da pesquisadora, que está inserida nesse setor e tem uma rede de contatos já estabelecida nessa região, tendo acesso a diversas micro e pequenas empresas do ramo. Além disso, a escolha desse segmento deveu-se também à especialização demandada desses trabalhadores, o que torna sua retenção uma questão relevante para os gestores das empresas prestadoras de serviços automotivos.

Para definir o número de entrevistados, empregou-se a técnica de amostragem por saturação, que é muito utilizada em investigações de cunho qualitativo e consiste em encerrar a etapa de coleta de dados da pesquisa quando os dados obtidos com a realização de novas entrevistas deixam de agregar elementos novos em relação aos que haviam sido levantados nas entrevistas anteriores (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

Antes do início das entrevistas, os entrevistados foram esclarecidos acerca dos objetivos da pesquisa e informados que suas identidades seriam preservadas e que poderiam optar por não participar ou interromper sua participação a qualquer momento. Depois disso, os entrevistados foram questionados se tinham alguma dúvida e/ou se desejavam fazer alguma pergunta e, na sequência, se anuíam em participar. As entrevistas foram realizadas de forma presencial e gravadas com a autorização dos entrevistados. Subsequentemente, os relatos coletados foram integralmente transcritos.

O roteiro semiestruturado utilizado para nortear as entrevistas contou com três seções, sendo a primeira destinada a levantar informações demográficas (p. e. idade, sexo, nível de instrução, etc.) e profissionais (cargo, setor de atuação da empresa onde estava trabalhando

naquele momento e tempo de trabalho naquela empresa) dos entrevistados, para que se conhecessem as características dos participantes da pesquisa.

A segunda seção do roteiro incluiu seis questões, perpassando pelos fatores elencados na literatura consultada como capazes de estimular a retenção dos profissionais, tais como remuneração atrativa, qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, possibilidade de crescimento profissional (ROBBINS, 2005), existência de condições favoráveis ao aprendizado (FERIANI et al., 2017), etc., além de uma questão geral indagando os principais motivos que explicavam a intenção de permanência dos entrevistados na empresa em que trabalhavam no momento em que as entrevistas foram realizadas.

Por fim, a terceira e última seção contou com seis questões relacionadas aos fatores elencados na literatura como antecedentes da intenção de abandono do emprego, tais como existência de outras alternativas no mercado de trabalho (RIPEL; CASTRO, 2020), comportamento abusivo da chefia (LEITE; PEREIRA, 2015), sentimentos em relação ao trabalho (CIELO; SILVA, 2018), falta de capacitação para o desempenho das atividades laborais (PICCHIAI; FERNANDES, 2019), etc., além de duas questões gerais, uma indagando as razões que levariam o entrevistado a deixar a empresa onde trabalhava e outra perguntando se o entrevistado se via naquela mesma empresa nos próximos anos e por quê.

A técnica empregada para o tratamento dos dados foi a Análise de Conteúdo, que permite examinar as comunicações obtidas classificando o material em categorias ou temas, o que propicia uma melhor compreensão do que realmente foi dito pelos sujeitos da pesquisa (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Para aplicar a Análise de Conteúdo, foram percorridas três etapas, seguindo a orientação de Bardin (2011): iniciou-se pela pré-análise, momento em que os dados foram organizados; na sequência, procedeu-se à exploração do material, quando os relatos coletados foram codificados e categorizados; por fim, os resultados alcançados foram interpretados com base na teoria previamente consultada, permitindo a realização de inferências.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na etapa de coleta de dados, foram entrevistados 11 profissionais que atuam no setor de serviços automotivos, sendo 10 homens e uma mulher, a maioria tendo concluído o ensino médio. A idade variou bastante, entre 18 e 64 anos, com média de 32 anos. No Quadro 1, encontram-se detalhados os dados demográficos dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 1 - Dados demográficos dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Raça	Gênero	Estado civil	Filhos	Nível de instrução
E01	24	Branca	Feminino	Solteira	Não	Ensino médio completo
E02	18	Negro	Masculino	Solteiro	Não	Ensino médio completo
E03	22	Preto	Masculino	Solteiro	Não	Ensino médio completo
E04	31	Negro	Masculino	Solteiro	2 filhos	Ensino fundamental completo
E05	27	Pardo	Masculino	Solteiro	Não	Ensino médio completo
E06	33	Pardo	Masculino	Casado	1 filho	Ensino médio completo
E07	34	Branco	Masculino	Casado	Não	Ensino fundamental incompleto
E08	33	Preto	Masculino	Casado	2 filhos	Ensino médio completo
E09	64	Branco	Masculino	Viúvo	2 filhos	Ensino médio incompleto
E10	33	Branco	Masculino	União estável	1 filho	Ensino médio completo
E11	31	Pardo	Masculino	União estável	1 filho	Ensino médio completo

Fonte: elaboração própria (2022).

Em relação aos dados profissionais, a maioria dos entrevistados ocupava o cargo de auxiliar ou mecânico e trabalhava na atual empresa há um ano ou menos. Em contrapartida, três estavam na mesma empresa há cinco anos ou mais. No Quadro 2, esses dados foram detalhados para cada sujeito da pesquisa.

Quadro 2 - Dados profissionais dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo na empresa
E01	Auxiliar	7 anos
E02	Auxiliar	2 meses
E03	Auxiliar	4 meses
E04	Borracheiro	3 meses
E05	Auxiliar	1 ano
E06	Motorista	4 meses
E07	Mecânico	13 anos
E08	Mecânico alinhador	2 anos
E09	Mecânico	5 meses
E10	Mecânico II	5 anos
E11	Mecânico	3 anos

Fonte: elaboração própria (2022).

Examinando os dados coletados nas entrevistas, delimitaram-se três categorias de análise: (1) satisfação no trabalho e intenção de permanência na empresa, (2) investimento nos funcionários e (3) relacionamento com os colegas de trabalho e a chefia. Nos subtópicos a seguir, essas categorias foram detalhadas e discutidas.

4.1 Satisfação no trabalho e intenção de permanência na empresa

A primeira categoria de análise delimitada, que agregou relatos antagônicos, remete à forma como os trabalhadores se sentem em relação ao seu trabalho. Enquanto alguns entrevistados externalizaram que estão satisfeitos, a maioria, apesar de ter expressado contentamento, foi sarcástica em suas respostas ou usou uma linguagem corporal que indicava o contrário, por exemplo, balançando a cabeça negativamente.

Essa divergência entre os entrevistados ficou ainda mais evidente quando eles foram questionados a respeito de sua intenção de permanência na empresa nos próximos anos. Enquanto alguns responderam que já não se veem no atual emprego, outros indicaram que, por ora, não têm intenção de sair.

“Parei de me enxergar continuando na empresa, muitas coisas vem acontecendo e me chateando, me fazendo pensar em deixar a empresa.” (E01)

“Estou tranquilo, de boa, não tenho o que reclamar, não posso falar mal nem bem [...] então tá de boa. Não penso em ir embora.” (E08)

Outro ponto questionado foi o motivo pelo qual os entrevistados continuam trabalhando na mesma empresa. Examinando as respostas obtidas para essa pergunta, chamou a atenção o fato de que a maioria dos sujeitos da pesquisa permanece no emprego por necessidade e falta de alternativas.

“[Permaneço] Porque eu preciso trabalhar.” (E06)

“[Permaneço] Porque não tem outro.” (E07)

“[Permaneço] Porque eu sou filho único e minha mãe está sozinha.” (E09)

Em contrapartida, alguns entrevistados relataram que a empresa atual é um bom lugar para trabalhar, pois, além de lhes oportunizar acesso a cursos e novos conhecimentos, também paga um salário que consideram satisfatório e o ambiente laboral é agradável. Tais relatos estão em consonância com os argumentos defendidos por Feriani et al. (2017) e Robbins (2005).

“O salário é muito bom e as oportunidades de curso que a empresa oferece pra gente.” (E10)

“Porque é uma equipe boa, o aprendizado é bom e eu me sinto confortável” (E11)

Confrontando as respostas agrupadas nessa primeira categoria, fica evidente que a permanência na empresa é um fenômeno multifacetado e não depende exclusivamente da satisfação no trabalho. O sujeito E01, por exemplo, trabalha na mesma empresa há sete anos, mas, recentemente, passou a se sentir insatisfeito e a querer sair do emprego. Por outro lado, o sujeito E07, que sinalizou não estar satisfeito, trabalha na mesma empresa há 13 anos por falta de opção. Esses dois casos específicos são emblemáticos e ilustram situações possivelmente corriqueiras no mundo do trabalho, que podem ser assim enunciadas:

Proposição nº 1: A satisfação experimentada pelo funcionário no passado e o tempo que ele permaneceu na empresa até o presente momento, mesmo se elevado, não garante sua intenção de continuar no emprego no futuro próximo.

Proposição nº 2: Nem todo funcionário insatisfeito deixa o emprego, o que traz riscos diversos para a empresa, como a possível adoção de comportamentos contraprodutivos no ambiente laboral, a baixa produtividade no trabalho, entre outros.

4.2 Investimento nos funcionários

Quando questionados acerca dos treinamentos recebidos, a grande maioria dos entrevistados respondeu que a empresa não oferece nenhuma capacitação e que, quando isso ocorre, são os funcionários mais antigos os responsáveis por treinarem os demais.

“Não, quando comecei a trabalhar aqui só me colocaram no lugar e eu fui limpando os equipamentos.” (E01)

“Pelas pessoas que já trabalham na empresa, né, elas instruem muito bem e a gente aprende com muita facilidade.” (E03)

“O treinamento já veio de antes de eu chegar aqui. Eu nunca fiz treinamento dentro da empresa.” (E08)

Em contrapartida, alguns relataram que participam de cursos para se manterem atualizados e que avaliam isso de forma muito positiva. Vale acrescentar que esses entrevistados foram os mesmos que afirmaram querer permanecer no emprego e relataram estar satisfeitos na empresa atual.

“Dependendo da situação, sim, a gente faz uns cursos aí para poder tá ficando atualizado.” (E10)

“Oferece curso pra gente, a postura de serviço aqui é bem melhor, o aprendizado aqui é bem melhor e o vínculo de serviço aqui é muito bom.” (E11)

Examinando o conjunto de relatos agrupados nessa segunda categoria de análise, o que se observa é que, de modo geral, as empresas em que os entrevistados trabalham praticamente não investem no desenvolvimento dos funcionários, o que pode sinalizar para eles um certo descaso, contribuindo para a insatisfação experimentada pela maioria dos sujeitos da pesquisa e sua intenção de deixar o emprego. Seguindo nessa linha de pensamento, depreende-se que:

Proposição nº 3: Muitas MPEs subestimam a importância de oferecer treinamentos para os funcionários, desconsiderando que eles estão preocupados com a própria empregabilidade e que percebem a possibilidade de participar de capacitações como um investimento que é feito em sua evolução profissional e uma forma de valorização.

Vale ressaltar que o investimento focado no desenvolvimento contínuo dos funcionários, criando um ambiente favorável ao aprendizado, é um dos fatores que tendem a contribuir para que eles queiram permanecer na empresa (PICCHIAI; FERNANDES, 2019; FERIANI et al., 2017).

4.3 Relacionamento com os colegas de trabalho e com a chefia

A terceira categoria de análise delimitada está relacionada à percepção dos sujeitos da pesquisa a respeito da qualidade do seu relacionamento com os pares e a chefia. De acordo com os relatos obtidos, os entrevistados consideram, de modo geral, que suas relações no ambiente de trabalho são saudáveis, pautadas na solicitude e camaradagem, e contribuem para o bom andamento das atividades laborais e a resolução de problemas, tanto organizacionais quanto pessoais.

“É um clima bom, todos conversam, brincam e a maioria se ajuda nas dificuldades. Relação boa, porque todos são companheiros. [...] o dia passa mais rápido e mais leve.” (E01)

“A gente consegue se entender, a gente consegue resolver os problemas da empresa, os nossos problemas, e a gente acaba criando afeto, amizade.” (E03)

No que se refere especificamente ao relacionamento com a chefia, o respeito foi uma característica muito citada pela maioria dos entrevistados, muitas vezes associado diretamente

à intenção de continuar ou não na empresa, o que demonstra que se trata de um quesito bastante valorizado pelos sujeitos da pesquisa na relação entre líder e liderados.

“Acho que na liderança acho que tem que ter uma postura de respeito, né, até pra com a gente mesmo, os funcionários, e isso acaba se tornando um agravante a mais nessa decisão [de permanecer ou não na empresa].” (E03)

“A forma que a gente é tratado e respeitado também influencia [a decisão de permanecer ou não na empresa].” (E10)

Entretanto, apesar de o respeito ter sido bastante mencionado, nem todos os relatos foram positivos. Alguns dos entrevistados mostraram-se incomodados com a maneira como são tratados a ponto de desejarem sair do emprego. Além disso, algumas falas desvelaram uma certa mágoa devido ao fato de os indivíduos terem sido, em determinados momentos, submetidos pela chefia a humilhações em público.

“Tem vezes que o chefe fica estressado e perde o controle, levanta a voz, mas agora é bem raro de acontecer, mas quando acontece a vontade de pedir conta é grande, porque muitas vezes acontece na frente dos clientes.” (E01)

“Algumas vezes o patrão... Ele passa da conta. E isso me afeta muito. Me faz querer mudar de ares.” (E08)

Examinando conjuntamente os relatos associados aos relacionamentos interpessoais no ambiente laboral, constata-se que, apesar de todos os sujeitos da pesquisa avaliarem de maneira positiva as relações com os colegas de trabalho, alguns se mostraram insatisfeitos com o tratamento recebido da chefia e, mesmo que de forma velada, sinalizaram que eram vítimas de condutas abusivas por parte do chefe.

Diante disso, cabe ponderar que a qualidade dos relacionamentos entre os próprios colegas de trabalho e entre eles e suas respectivas chefias afeta diretamente o clima organizacional, que, por sua vez, impacta na intenção de permanência dos funcionários na empresa (ROBBINS, 2005).

Com base no conjunto de relatos agrupados nessa terceira categoria de análise e nas reflexões realizadas, pode-se inferir que:

Proposição nº 4: Uma relação pouco saudável com a chefia se sobrepõe a relacionamentos saudáveis com os colegas de trabalho e tende a aumentar a intenção do funcionário de sair da empresa.

Proposição nº 5: Mesmo que os comportamentos abusivos por parte da chefia não sejam recorrentes, o impacto sobre os funcionários que são as vítimas é bastante significativo, a ponto de incentivá-los a quererem procurar outro emprego.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Examinando os resultados obtidos, constatou-se que a permanência dos funcionários no emprego não significa, necessariamente, que eles estão satisfeitos. Tal achado reforça a relevância de os gestores monitorarem continuamente a satisfação de suas equipes, porque tão importante quanto os profissionais continuarem na empresa é eles quererem fazê-lo.

De acordo com os relatos dos sujeitos da pesquisa, um aspecto muito relevante na relação entre empresa e empregados é o comportamento das chefias, que deve sempre se pautar em valores como respeito e solicitude. Condutas abusivas, mesmo que esporádicas, tendem a deixar cicatrizes invisíveis nas vítimas, reduzindo tanto sua satisfação no trabalho quanto sua intenção de permanência no emprego.

Outro aspecto que teve destaque nos relatos colhidos foi a falta de investimento realizado pelas empresas no desenvolvimento contínuo dos funcionários. Apesar de os resultados obtidos fornecerem indícios que muitas MPEs menosprezam a importância dos treinamentos, trata-se de uma questão bastante estimada pelos próprios profissionais, que se sentem valorizados e mais seguros para desempenharem suas funções.

Examinando as falas dos entrevistados que se mostraram mais satisfeitos no trabalho e mais entusiasmados com a ideia de permanecerem na empresa, conclui-se que as MPEs que almejam reter seus funcionários e mantê-los satisfeitos devem pagar salários competitivos, ter um plano de carreira compatível com a realidade organizacional, investir em treinamentos e capacitar os gestores para que estes tenham uma postura digna e ética.

Diante dessas conclusões, sugere-se que os gestores das MPEs se mantenham em contato contínuo com os funcionários, seja por meio de conversas informais ou reuniões, para fornecer e coletar *feedbacks*, e discutir os fatores estressores presentes no ambiente laboral ou

eventuais fatos que tenham sido interpretados como rupturas do contrato psicológico estabelecido entre as partes.

A abertura para o diálogo pode contribuir para que os indivíduos se sintam confortáveis para expor seus pontos de vista, favorecendo a implantação de ações que propiciem um ambiente de trabalho saudável e a adoção de práticas de gestão de pessoas mais alinhadas às expectativas dos funcionários.

Uma segunda sugestão remete à estruturação de um plano de carreira para os empregados das MPEs. Sabe-se, contudo, que não se trata de tarefa fácil, dado que as micro e pequenas empresas têm um número pequeno de cargos e um número menor ainda de níveis hierárquicos, ao contrário do que é observado nas empresas de médio e grande porte.

Uma alternativa para superar essa limitação é a adoção de uma carreira horizontalizada. No setor estudado, um exemplo que foi observado em uma das empresas é a existência dos cargos de auxiliar, mecânico I, II e III. Assim, ao mesmo tempo em que os indivíduos passam a ter perspectiva de crescimento e valorização salarial, a organização não corre o risco de adotar uma estrutura inchada, não compatível com seu porte e necessidades.

Por fim, a partir dos resultados encontrados, recomenda-se também que os proprietários de MPEs busquem se aprimorar e estudar a temática liderança, para que tenham clareza a respeito das características dos comportamentos considerados nocivos e as implicações negativas, para os funcionários e a organização, de manifestá-los no ambiente de trabalho.

A contribuição do presente estudo dirige-se às micro e pequenas empresas, considerando que estimula uma reflexão por parte dos proprietários desses negócios acerca de alguns erros comuns cometidos na área de gestão de pessoas, ao mesmo tempo em que elenca possíveis caminhos a serem seguidos para aumentar a satisfação dos funcionários e a intenção de permanência na organização. Ademais, esta investigação também contribui para a literatura nacional, dado que existe uma escassez severa de estudos no país focados na gestão de pessoas no âmbito das MPEs.

Esta pesquisa apresenta como principal limitação o fato de ter sido voltada a micro e pequenas empresas do setor de serviços automotivos na cidade de Mariana (MG). Sendo assim, sugere-se que estudos futuros busquem investigar a percepção dos profissionais que atuam no setor industrial e em outros segmentos do setor de serviços que demandam profissionais mais qualificados, como o de tecnologia. Desse modo, será possível examinar se as proposições aqui delimitadas têm validade em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

ABREU, E.; SOUZA, M. A. de; FLEURY, L. F. de O. A influência da anomia e do comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade em organizações. **Actualidades en Psicología**, v. 32, n. 125, p. 51-69, 2018.

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

ALIYU, A.; NYADZAYO, W. Reducing employee turnover intention: a customer relationship management perspective. **Journal of Strategic Marketing**, v. 26, n. 3, p. 241-257, 2018.

ANVARI, R.; JIANFU, Z.; CHERMAHINI, S. H. Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 129, p. 186-190, 2014.

AN, S. H. Employee voluntary and involuntary turnover and organizational performance: revisiting the hypothesis from classical public administration. **International Public Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 444-469, 2019.

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

BARRETO, M. de S.; OLIVEIRA, R. C.; SILVA, S. A. A. de S. Gestão de talentos: um estudo dos desafios nas pequenas empresas. **Revista Inovação Social**, v. 1, n. 1, p. 51-61, 2019.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRASIL. **Resolução nº 510**, de 7 de abril de 2016. Brasília: Conselho Nacional de Saúde, 2016.

CIELO, Á.; DA SILVA, S. B. Estratégias voltadas para retenção de talentos em pequenas empresas. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste**, v. 3, 2018.

DUARTE, J. **Entrevista em profundidade: métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FELIX JÚNIOR, L. A.; FEITOSA, W. K. M.; SANTOS, G. L. V.; SANTOS, D. G. Gestão de pessoas e os desafios do turnover: uma visão dos gestores. **Revista Acadêmica São Marcos**, v. 9, n. 1, p. 91-104, 2019.

FERIANI, K. S.; COSTA, A. F. da.; PAULINI JUNIOR, I. J.; FAVARATO, L. F. **Micro e pequenas empresas: uma análise no município de Conceição do Castelo, ES**. Venda Nova do Imigrante: Intelletto, 2017.

FERREIRA, L. S. A racionalização da indústria da reparação automotiva e a resistência dos mecânicos aos modelos de competência e de empreendedorismo. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, v. 59, p. 517-551, 2016.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

KOEHLER, M.; LIMA, E. O. Apoio de uma rede para retenção de talentos em pequenos clubes de futebol. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 49, p. 10-28, 2017.

LANDRY, A.; SCHWEYER, A.; WHILLANS, A. Winning the war for talent: Modern motivational methods for attracting and retaining employees. **Compensation & Benefits Review**, v. 49, n. 4, p. 230-246, 2017.

LEITE, R. A.; PEREIRA, L. C. Os fatores que contribuem para retenção de talentos em micro e pequenas empresas: um estudo de caso sobre salões de beleza na região da grande vitória. **Gestão Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 93-112, 2015.

MUKUL, K.; SAINI, G. K. Talent acquisition in startups in India: the role of social capital. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 13, n. 5, p. 1235-1261, 2021.

NUNES, A.; MARTINS, G.; MENDONÇA, J. A retenção de talentos e o novo normal de Recursos Humanos. **Id on line: Revista de Psicologia**, v. 15, n. 58, p. 391-409, 2021.

OLIVEIRA, Á. D. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. D. S.; OLIVEIRA-SILVA, L. C. Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Trends in Psychology**, v. 26, p. 1031-1042, 2018.

PETRUCCELLI, T. Winning the “cat-and-mouse game” of retaining millennial talent. **Strategic HR Review**, v. 16, n. 1, p. 42-44, 2017.

PICCHIAI, D.; FERNANDES, R. Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal. **Novos Cadernos NAEA**, v. 22, n. 1, p. 111-136, 2019.

RABÊLO, A. R.; MAZZA, A. C. A. A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição. **Revista Administração em Diálogo**, v. 17, n. 1, p. 162-180, 2015.

RIPEL, J. C.; CASTRO, R. R. D. S. As causas da rotatividade de pessoal: um estudo de caso no setor comercial de uma instituição financeira. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, n. 13, p. 114-138, 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Rotatividade do emprego nos pequenos negócios**. 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/SEBRAE_EPG_mar15_rot_epg_peq_neg.pdf> . Acesso em: 15 out. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Gestão de pessoas: o sucesso do negócio depende de uma boa gestão de equipe**. 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/boa-gestao-de-pessoas-resulta-em-sucesso-no-negocio,4423438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=Nenhuma%20empresa%20funciona%20sem%20seus,uma%20gest%C3%A3o%20correta%20%C3%A9%20essencial>>. Acesso em: 20 maio 2022.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2015.

SILVA, R. R. V.; BARBOSA, R. E. C.; SILVA, N. S. S.; PINHO, L. D.; FERREIRA, T. B.; MOREIRA, B. B.; HAIKAL, D. S. A. Pandemia da COVID-19: insatisfação com o trabalho entre professores (as) do estado de Minas Gerais, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, p. 6117-6128, 2021.

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. 101-117, 2019.