

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

**INSATISFAÇÃO E ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS NO CONTEXTO DAS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

GUSTAVO CAMPOS FRANCO

MARIANA

2024

**GUSTAVO CAMPOS FRANCO**

**INSATISFAÇÃO E ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS NO CONTEXTO DAS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

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

2024

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

F825i Franco, Gustavo Campos.  
Insatisfação e rotatividade dos funcionários no contexto das micro e pequenas empresas. [manuscrito] / Gustavo Campos Franco. - 2024.  
21 f.: il.: tab..

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

1. Empregados - Demissão. 2. Rotatividade de pessoal. 3.  
Trabalhadores - Atitudes. I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade  
Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 316.343-058.14

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



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Gustavo Campos Franco**

### **Insatisfação e rotatividade dos funcionários no contexto das micro e pequenas empresas**

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

Aprovada em 10 de outubro de 2024

#### Membros da banca

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Flávia Rezende - Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)  
Prof. Dr. Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)

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 10/10/2024



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 10/10/2024, às 13:37, 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](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0793009** e o código CRC **E5AF606D**.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por todo o acompanhamento, proteção e força fornecidos durante todo esse processo de graduação e trabalho de conclusão de curso. Agradeço a todos que se fizeram presentes durante essa jornada de alguma forma, seja com companhia, conselhos ou risadas.

Agradeço aos meus pais, Alexandre e Elicélia, por todo o apoio incondicional e por acreditarem em mim em cada passo dado; aos meus irmãos, Luiza e Pedro, pela motivação e cumplicidade que sempre me inspiraram a seguir em frente; aos meus avós, tios, primos e amigos, pelo suporte e encorajamento em todos os momentos. Sem vocês, essa conquista não seria possível.

Agradeço também ao meu professor e orientador, Harrison Bachion Ceribeli, por todos os ensinamentos fornecidos em sala de aula e por cada orientação dada com excelência e simplicidade durante todo o desenvolvimento do trabalho.

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a percepção de profissionais que deixaram recentemente e de forma voluntária o emprego em uma micro ou pequena empresa a respeito do ambiente de trabalho no qual estavam inseridos. Como método, realizaram-se 10 entrevistas com profissionais que atuavam em empresas de diferentes segmentos, e os dados coletados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Entre os principais resultados obtidos, verificou-se que os entrevistados, de modo geral, antes de se desligarem do emprego, sentiam-se sobrecarregados e pouco valorizados. A falta de oportunidades para desenvolvimento profissional, a ausência de *feedbacks*, a relação com a chefia e, principalmente, a remuneração percebida como injusta também emergiram como fatores determinantes para a insatisfação dos participantes do estudo.

**Palavras-chave:** insatisfação no trabalho; rotatividade; demissão voluntária.

## **ABSTRACT**

The present research aimed to analyze the perceptions of professionals who recently and voluntarily left their positions in micro or small companies regarding the work environment they experienced. As method, 10 interviews were conducted with professionals from various sectors, and the collected data were analyzed using Content Analysis technique. The findings revealed that, overall, the interviewees felt overwhelmed and undervalued prior to leaving their jobs. Key factors contributing to their dissatisfaction also included a lack of opportunities for professional development, insufficient feedback, poor relationship with management, and perceived unfair compensation.

**Keywords:** job dissatisfaction; turnover; voluntary dismissal.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Conceito e implicações da rotatividade .....	7
2.2 Causas da rotatividade de pessoal nas organizações .....	8
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>9</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>10</b>
4.1 Trabalho realizado e desenvolvimento profissional .....	12
4.2 Relação com a chefia e colegas de trabalho .....	13
4.3 Remuneração .....	15
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>19</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental na economia brasileira. De acordo com o Sebrae (2018), as MPEs representam cerca de 99% do total de empresas no Brasil e são responsáveis por gerar aproximadamente 55% dos empregos formais no país, além de contribuírem com cerca de 30% do Produto Interno Bruto nacional. Esses números destacam a importância dessas empresas para a geração de renda e emprego, além de sua relevância na dinamização econômica das regiões em que estão inseridas.

Apesar de sua relevância, as MPEs enfrentam uma alta taxa de mortalidade no Brasil. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019) indicam que aproximadamente seis em cada dez MPEs encerram suas atividades em até cinco anos após a sua abertura. Esse cenário é preocupante, pois reflete a fragilidade das MPEs e os obstáculos enfrentados pelos gestores para manterem a sustentabilidade dos pequenos negócios a longo prazo.

Vários fatores contribuem para a alta mortalidade das MPEs no Brasil. Entre eles, destacam-se os problemas de caixa e a falta de experiência administrativa (Santini *et al*, 2015). Além disso, questões relacionadas à gestão de pessoas, como dificuldade em reter talentos e falta de qualificação dos empregados, são fatores críticos (Santini *et al*, 2015). Estudos recentes apontam ainda que a ausência de uma gestão de pessoas eficaz e o alto índice de rotatividade de funcionários são desafios que impactam diretamente na competitividade das MPEs (Neves; Cruz; Locatelli, 2024).

Com o intuito de contribuir para a discussão a respeito dos aspectos que favorecem a rotatividade de pessoal nas organizações de menor porte, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a percepção de profissionais que deixaram recentemente e de forma voluntária o emprego em uma micro ou pequena empresa a respeito do ambiente de trabalho no qual estavam inseridos.

Esta pesquisa é relevante, porque proporciona *insights* a respeito de questões que levam à insatisfação dos funcionários e que, portanto, podem contribuir para a decisão individual de deixar o emprego no contexto das MPEs. Com isso, os gestores podem desenvolver estratégias mais eficazes de retenção de talentos, fortalecendo a competitividade dessas organizações. Além disso, ao descortinar as percepções dos trabalhadores que se demitiram de uma micro ou pequena empresa, pretende-se colaborar para o avanço da literatura acerca das especificidades da gestão de pessoas nas empresas de menor porte.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Conceito e implicações da rotatividade

Nos dias atuais, as empresas enfrentam muitos problemas quando se trata da contratação de profissionais e retenção do quadro de funcionários, justamente pelo fato de que muitos gestores não compreendem a importância de contar com um sistema de recompensas efetivo, manter um bom clima organizacional, ter lideranças preparadas na organização, proporcionar oportunidades de progressão na carreira, dentre outros fatores que desempenham papel essencial na gestão de pessoas (Landry; Schweyer; Whillans, 2018).

Nesse cenário, as empresas tendem a sofrer devido à alta taxa de rotatividade, que pode ser compreendida como uma medida do fluxo de pessoal em uma organização, englobando as admissões e os desligamentos ocorridos em determinado período de tempo (Miloni, 2006).

Em decorrência da rotatividade, a organização tem que arcar com elevados custos, provenientes dos novos processos de recrutamento e seleção que precisam ser realizados para preencher as vagas abertas com a saída de determinados funcionários, bem como da necessidade de fornecer treinamento para os profissionais recém-contratados (Calatróia; Lopes, 2016; Agapito; Polizzi Filho; Siqueira, 2015).

No que se refere especificamente à questão do treinamento, em empresas que são mais fortemente afetadas pelos avanços tecnológicos e que, por isso, precisam se manter em constante mudança, os gastos com capacitação dos funcionários tendem a ser elevados, o que torna a rotatividade ainda mais onerosa nesse contexto, dado que todo investimento feito para promover o desenvolvimento dos empregados tende a se perder quando eles deixam a organização (Gonçalves; Mourão, 2011).

Outra implicação negativa da rotatividade é o impacto sobre a produtividade da organização e eficiência dos processos, pois os empregados recém-contratados tendem a levar um certo tempo para aprenderem o trabalho e desempenhá-lo com maior proficiência (Siqueira; Alves, 2018; Campos *et al.*, 2004).

Dadas as consequências negativas advindas da saída dos funcionários e também o fato de que a mão de obra brasileira tem como característica a rotatividade elevada (Orellano; Pazello, 2010), faz-se necessário que os gestores dediquem especial atenção para esse problema, buscando implantar políticas que promovam a retenção dos empregados (Calatróia; Lopes, 2016; Agapito; Polizzi Filho; Siqueira, 2015).

## 2.2 Causas da rotatividade de pessoal nas organizações

Dando continuidade à discussão a respeito da rotatividade, devem-se tratar também das causas que contribuem para a decisão dos funcionários de deixarem a organização onde trabalham.

Um dos fatores que influenciam a rotatividade de pessoal é o clima organizacional (Marques, 2004), que se refere à percepção que os funcionários nutrem acerca da qualidade de seu local de trabalho (Currell; Chambel, 2001). Se o ambiente laboral é percebido como hostil, ou seja, se o clima organizacional é ruim, os profissionais são afetados negativamente, passando a experimentar maior nível de desgaste e estresse em seu dia a dia, o que tende a culminar no aumento da intenção de abandono da organização (Abreu, 2021).

Outro fator a ser considerado é o adoecimento dos trabalhadores devido ao desenvolvimento de distúrbios como a síndrome de Burnout (La Falce *et al*, 2022). Entende-se que essa doença se trata de uma resposta dos indivíduos à presença, por período prolongado, de elementos estressores no ambiente de trabalho, ou seja, é uma consequência do estresse crônico vivenciado no contexto laboral (Esteves; Leão; Alves, 2019). Quando o empregado desenvolve a referida síndrome, alguns sintomas começam a ficar evidentes no dia a dia, como o distanciamento das demais pessoas (por exemplo, outros funcionários e clientes), a falta de disposição e engajamento no trabalho, e a manifestação de atitudes e sentimentos negativos, como a sensação de incompetência e falta de realização profissional, o que pode contribuir para a intenção desse profissional de deixar a organização (La Falce *et al*, 2022).

A rotatividade dos funcionários também é afetada pelo comportamento dos profissionais que ocupam funções de liderança na organização (Gallo; Longo, 2010). A postura dos líderes é muito importante e pode afetar os liderados positivamente, quando se pauta no respeito, honestidade, transparência e suporte (Ferreira; Martins; Santos, 2021), ou negativamente, quando são adotados comportamentos abusivos perante a equipe, levando à desmotivação dos indivíduos no trabalho e à intenção de abandono da organização (Gallo; Longo, 2010).

A gestão da diversidade, assim como os aspectos supramencionados, também impacta o nível de rotatividade de pessoal das organizações (Maccali *et al*, 2015), especialmente em um país como o Brasil, que, além de possuir uma população muito diversa, sofreu forte influência de diferentes culturas, que deram origem a uma formação cultural bastante heterogênea (Vieira; Alves; Côco, 2022). Caso a organização não tenha uma política voltada para a gestão da diversidade, a atração e retenção de profissionais que pertencem às minorias tende a se tornar cada vez mais difícil (Maccali *et al*, 2015).

Outro fator que afeta a rotatividade é a justiça organizacional, que se trata da percepção dos funcionários a respeito da equidade, imparcialidade e justiça nas relações interpessoais, processos organizacionais e decisões distributivas. Esse construto, de natureza multidimensional, abarca aspectos como a distribuição de recompensas entre os empregados, com destaque para a questão salarial, a transparência dos critérios utilizados nos processos decisórios, bem como a possibilidade de questionamento das decisões tomadas, e a igualdade no tratamento dispensado pelas lideranças a seus liderados (Akram *et al*, 2017; Assmar; Ferreira; Souto, 2005). Uma vez que o indivíduo se sente injustiçado no ambiente de trabalho, ele passa a se sentir desrespeitado e desvalorizado, o que faz com que aumente sua intenção de buscar outro emprego (Cunha, 2019).

Continuando, há ainda outros fatores a serem considerados no estudo dos antecedentes da rotatividade e que não dependem diretamente das organizações, tais como a existência de oportunidades de trabalho melhores no mercado (englobando, por exemplo, a oferta de salários e benefícios mais atrativos e/ou melhor perspectiva de carreira ao longo do tempo); o nível de desemprego no país, que pode tornar mais ou menos fácil a recolocação profissional; questões de cunho pessoal; etc. (Gallon *et al*, 2018).

Diante de tudo isso, evidencia-se a importância de os (as) gestores (as) ficarem atentos (as) a esses múltiplos fatores e investigarem as causas que têm levado os profissionais a deixarem seus empregos em cada contexto, com o intuito de implantar ações capazes de mitigá-las e, dessa forma, reduzir a rotatividade e os efeitos perniciosos que esse fenômeno acarreta no âmbito organizacional (Silva, 2006).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e qualitativa. Para coleta de dados, empregou-se o método de entrevista semiestruturada.

Os sujeitos da pesquisa foram profissionais residentes nas cidades de Ouro Preto e Mariana que se desligaram de um emprego nos seis meses que precederam o início do processo de coleta de dados e trabalhavam, antes disso, em uma micro ou pequena empresa. Estabeleceu-se tal prazo partindo do pressuposto de que quanto menor o tempo passado desde o pedido de demissão, maior seria a lembrança das percepções individuais acerca do último emprego.

Para definir o número de sujeitos entrevistados, adotou-se a técnica de amostragem por saturação. Com isso, realizaram-se entrevistas adicionais até o momento em que se constatou que novos dados deixaram de ser agregados ao conjunto previamente levantado.

Com o intuito de nortear a condução das entrevistas, elaborou-se um roteiro semiestruturado que foi composto por 15 questões, além das demográficas (idade, sexo, escolaridade, etc.) e profissionais (cargo que o indivíduo ocupava no último emprego e setor da empresa), que abordaram aspectos como o clima organizacional, relação com a chefia, gestão da diversidade, capacitação dos funcionários, perspectiva de carreira, justiça organizacional e remuneração na empresa onde o entrevistado trabalhava antes de se demitir.

Os entrevistados foram selecionados a partir da rede de contatos do pesquisador, da divulgação da pesquisa em grupos de WhatsApp e de um levantamento realizado no LinkedIn. Após a seleção dos participantes do estudo, as entrevistas foram agendadas de forma presencial ou remota, via Meet, de acordo com a preferência de cada sujeito.

Antes de iniciar as entrevistas, os sujeitos entrevistados foram esclarecidos que sua participação seria anônima e voluntária, que nenhum dado pessoal sensível seria solicitado e que eles(as) poderiam desistir de participar a qualquer momento, inclusive durante ou depois da realização da entrevista. Esclareceu-se também o objetivo e a justificativa da pesquisa, bem como sua natureza exclusivamente acadêmica. Posteriormente, o pesquisador questionou cada entrevistado se havia alguma dúvida e, na sequência, se concordava em participar do estudo.

As entrevistas foram gravadas com a anuência dos entrevistados e transcritas para facilitar o processo de análise dos dados, que se deu por meio da aplicação da técnica de Análise de Conteúdo, que permitiu a interpretação dos sentidos das comunicações produzidas pelos sujeitos da pesquisa (Mozzato; Grzybovski, 2011).

Para conduzir a Análise de Conteúdo, seguiram-se as três etapas recomendadas por Bardin (2006): inicialmente, efetuou-se uma pré-análise, que contemplou uma leitura flutuante do material levantado e a realização de destaques iniciais no texto; na sequência, durante a etapa de exploração do material, procedeu-se à codificação e categorização dos recortes do texto selecionados; por fim, realizou-se o tratamento dos resultados, que consistiu na análise reflexiva e crítica das categorias identificadas e proposição de inferências.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Durante a etapa de coleta de dados para a pesquisa, entrevistaram-se 10 pessoas, sendo seis mulheres e quatro homens. A faixa de idade dos entrevistados variou de 22 a 35 anos, sendo todos(as) solteiros(as) e sem filhos. Metade dos sujeitos da pesquisa estava cursando o ensino superior e a outra metade já havia concluído.

Todos os entrevistados trabalhavam em uma micro ou pequena empresa e, por algum motivo, deixaram seu emprego nos últimos seis meses. No Quadro 1, pode-se observar mais detalhadamente o perfil de cada entrevistado.

**Quadro 1 – Dados dos entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Setor de atuação da empresa</b>	<b>Cargo que ocupava antes de deixar a empresa</b>
E1	F	27	Solteira	Superior incompleto	Internet	Atendente
E2	F	22	Solteira	Superior incompleto	Comercial	Gerente de loja
E3	F	27	Solteira	Superior completo	Comercial	Promotora de Marketing
E4	M	22	Solteiro	Superior incompleto	Construção civil	Assistente Administrativo
E5	F	28	Solteira	Superior incompleto	Hotelaria	Atendente
E6	F	35	Solteira	Superior completo	Mineração	Analista de Comunicação Pleno
E7	M	26	Solteiro	Superior completo	Prefeitura	Secretário
E8	M	25	Solteiro	Superior incompleto	Pesquisa	Leiturista Urbano
E9	F	26	Solteira	Superior completo	Indústria	Assistente Administrativo
E10	M	28	Solteiro	Superior completo	Academia	Personal Trainer

**Fonte:** elaboração própria (2024).

Tomando como base a transcrição das entrevistas e examinando os dados coletados à luz do referencial teórico previamente consultado, delimitaram-se três categorias de análise, sendo elas: (1) trabalho realizado e desenvolvimento profissional; (2) relação com a chefia e colegas de trabalho; e (3) remuneração. Nas subseções a seguir, cada uma dessas categorias é discutida com base na literatura.

#### 4.1 Trabalho realizado e desenvolvimento profissional

A primeira categoria de análise englobou os relatos dos sujeitos da pesquisa a respeito de suas funções e responsabilidades no antigo emprego. Alguns entrevistados mencionaram que desempenhavam uma série de atividades que extrapolavam o cargo ocupado. Tal situação, além de configurar um possível desvio de função, evidencia a sobrecarga que os profissionais vivenciavam no trabalho.

Além disso, o excesso de responsabilidades sem a devida compensação e reconhecimento levou esses mesmos entrevistados a experimentarem um sentimento de frustração no trabalho por perceberem que seus esforços não eram devidamente valorizados por seu antigo empregador.

“A remuneração era pouca pelo tanto de atividades que eu desempenhava, poderia ser um pouco mais.” [E5]

“Ah, não me sentia valorizado, não... Acho que eu poderia receber o dobro ou o triplo, né? A gente era contratado para uma função e talvez desempenhasse o trabalho de outra, né?” [E7]

Outra questão levantada por alguns entrevistados foi a sensação de serem subaproveitados, pois consideravam que o trabalho realizado não era condizente com suas competências. Esse aspecto foi apontado por eles como um dos motivos para se desligarem da empresa em que trabalhavam e buscarem uma nova oportunidade profissional mais alinhada com seu nível de qualificação.

Além dos relatos acerca das funções e responsabilidades que os entrevistados tinham em seu emprego anterior, também foram agrupados nesta primeira categoria de análise os relatos a respeito da falta de investimento por parte daquelas empresas no desenvolvimento dos funcionários.

Durante as entrevistas, houve algumas menções dos sujeitos da pesquisa à ausência de treinamentos e cursos voltados para os funcionários nas empresas onde trabalhavam. Com isso, além de ficarem estagnados, sem possibilidade de adquirirem novos conhecimentos, os entrevistados relataram que nem sempre apresentavam domínio do trabalho, o que levava a um nível acentuado de estresse. Até mesmo o *feedback*, que é uma importante ferramenta para clarificar as expectativas organizacionais e nortear o desenvolvimento dos empregados, não era fornecido de maneira satisfatória.

“Acho que precisava mais disso. Poderiam ter feito mais reuniões de alinhamento com o intuito de relatar e poder falar o que acontecia, o que a gente podia melhorar, e fornecer mais treinamentos e capacitação também.” [E1]

“A gente tinha que se virar com o que tinha mesmo e por aí a gente tocava o barco, né? Uma coisa para melhorar? Ah, passar um treinamento aí uma vez ou outra aí, né? Como atendimento ao público, de um desenvolvimento no *software* que a gente operava, as suas coisas mínimas aí, mas que têm muita importância. Eles não olhavam muito isso, não.” [E7]

Verifica-se, portanto, que, de modo geral, havia certo descompasso entre as competências dos sujeitos da pesquisa e o trabalho realizado nas empresas onde trabalhavam. Em alguns casos, os entrevistados consideravam que eram responsáveis por atividades que não lhes permitiam explorar todo seu potencial; em outros, sentiam falta de treinamentos que os capacitassem adequadamente para a função desempenhada.

Ademais, conforme apresentado anteriormente, para além do problema supramencionado, foram levantadas outras questões correlatas que são igualmente relevantes, ligadas à falta de *feedback*, sobrecarga laboral e ausência de reconhecimento adequado pelo trabalho realizado.

#### **4.2 Relação com a chefia e colegas de trabalho**

Examinando a literatura consultada, verificou-se que a qualidade da relação entre o empregado e a chefia é um fator determinante para a motivação no trabalho e a intenção de permanência ou abandono do emprego (Gallo; Longo, 2010). Quando os líderes demonstram interesse no desenvolvimento de seus subordinados, dando orientações e *feedbacks* frequentes, o envolvimento e comprometimento dos funcionários tende a aumentar (Aguiar; Oyadomari; Zaro, 2019).

Apesar disso, alguns entrevistados relataram uma realidade oposta: seus superiores hierárquicos mostravam-se indiferentes ao crescimento profissional da equipe e negligenciavam a comunicação, deixando de fornecer o *feedback* necessário. Essa falta de apoio e direcionamento gera um sentimento de desamparo e desvalorização, fazendo com que os empregados se sintam “largados” e desmotivados a contribuir efetivamente com a organização. A ausência de uma liderança atenta e envolvida pode, portanto, comprometer seriamente a satisfação dos profissionais no trabalho.

“Não investia na capacitação, na verdade, eu vejo que onde eu trabalhava os superiores mais se importavam com o valor gerado e não com a qualidade dos funcionários.” [E5]



“Não tinha esse contato. Por estarmos trabalhando em uma academia, a gente tinha um supervisor que não dava atenção nenhuma. É um profissional que não entende tanto do assunto [musculação], o que é normal na nossa região, então acaba que a gente não tinha contato direto. Em um ano de empresa a gente fez somente uma reunião.” [E10]

[...] não tem nada para reclamar da equipe em si, mas sim da gerência, da supervisão, porque são pessoas que não entendem as necessidades dos níveis abaixo, dos níveis operacionais.” [E9]

“Então, a chefia mudou. A chefia era assistente e foi promovida, então tínhamos uma relação, como é que eu posso dizer, não era formal, porque como éramos assistentes, a gente se tratava igualmente, então, assim que ela foi promovida, as pessoas que trabalhavam necessitaram apoiar. Falamos ‘vamos apoiar’, porque ela entende a causa dos administradores aqui e vai dar tudo certo, vai ter melhorias para o nosso setor, então era informal a princípio, só que depois que a pessoa tomou posse, ficou, bem, como que eu posso dizer, esqueci o termo, hostil, essa é a palavra, porque a princípio apoiamos a pessoa que foi promovida, porque ela fazia parte da mesma classe trabalhadora que a gente, só que depois que ela aceitou a proposta de promoção, ela se tornou muito hostil, então, por exemplo, as necessidades do setor, elas não eram atendidas, elas não eram sanadas, então, por exemplo, se a gente precisasse de um atestado médico, era extremamente um sofrimento, nossa, vou ter que pedir um atestado aqui, vou ter que pedir para sair mais cedo, então é muito incômodo, porque é uma pessoa que tem um problema de hierarquia, e não é só hierarquia, eu acho que é também de delegar funções, e assistente tem as funções dele, e auxiliar tem as funções dele, e nós trabalhávamos mais em assistente, depois que mudou a gerência e houve essa promoção, o clima ficou muito hostil, então, a gente não tinha uma relação muito boa, não. Tratava com respeito, mas fazia só o que eu tinha que fazer no meu horário de trabalho, não fazia hora extra, não fazia nada, se eu tivesse trabalho extra, que tivesse que fazer, eu fazia até o horário de trabalho, e isso não acontecia antes, quando eu estava satisfeita, então isso é um problema.” [E9]

Em contrapartida, a relação com os colegas de trabalho, embora, de modo geral, considerada positiva pelos entrevistados, não se mostrou um aspecto decisivo para que os sujeitos da pesquisa optassem por permanecer na empresa, ao contrário do que se observou no tocante à relação com a chefia.

A maioria dos entrevistados relatou que seus relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho eram proveitosos e contribuía para um clima organizacional agradável. No entanto, esses laços de amizade e colaboração, embora importantes para o bem-estar diário, não foram suficientes para influenciar a decisão de continuar na empresa a longo prazo.

“A relação com os colegas de trabalho era muito boa.” [E5]

“Ah, era bom, né? [...] Muito boa a convivência com eles, respeito muito eles até hoje. É isso aí.” [E7]

“Na verdade, o relacionamento com os colegas era bom, porque a gente se ajudava em questão disso por conta de terminar o trabalho e isso ajudava mais na questão da convivência, e era isso, a gente se ajudava bastante.” [E8]

“Então, a equipe, como eu te falei, inclusive eu fiquei surpresa, porque é uma empresa que eu não esperava tanto, até de outras localidades, são pessoas que se ajudam, é um trabalho em equipe mesmo, as pessoas entendem ali qual que é o problema e te ajudam, então é equipe.” [E9]

Em síntese, embora os laços interpessoais entre colegas sejam valorizados e contribuam para um clima organizacional positivo, a falta de apoio e atenção por parte da liderança pode levar a um sentimento de desvalorização e desmotivação entre os colaboradores.

Os depoimentos dos entrevistados evidenciam que, no contexto das micro e pequenas empresas, mesmo em um ambiente de convivência harmoniosa, a indiferença da chefia em relação ao desenvolvimento e às necessidades da equipe resulta em um comprometimento menor e na busca por novas oportunidades. Portanto, é fundamental que essas organizações invistam em uma liderança que promova a comunicação, o *feedback* e o crescimento profissional dos funcionários.

### **4.3 Remuneração**

A remuneração percebida como justa mostrou-se um fator importante para os entrevistados, em linha com os estudos de Akram *et al* (2017) e Assmar, Ferreira e Souto (2005). A maioria dos sujeitos da pesquisa, antes de se desligar da empresa, estava insatisfeita com o salário que recebia em relação ao cargo ocupado e com a falta de benefícios. Esse aspecto foi mencionado diversas vezes nas entrevistas.

Cabe ressaltar que a percepção dos entrevistados de que recebiam uma remuneração injusta pode ter sido acentuada pela avaliação que eles faziam de que desempenhavam mais atividades do que o exigido pelo cargo ocupado, conforme relatos agrupados na primeira categoria de análise.

“A remuneração era pouca pelo tanto de atividades que desempenhava, poderia ser um pouco mais.” [E5]

“Não, porque eu fazia muita coisa, fazia de tudo e não tinha um salário justo.” [E1]

“Eu acho que era super injusto. Primeiro que o granito, o material insalubre, muita poeira, muito barro e ninguém recebia insalubridade. Bonificação não tinha, benefícios não tinha. Em questão de salário, eu acho muito pouco, porque a pessoa receber praticamente um salário mínimo, executando serviços de não sei quantos funcionários, para mim é um passo de escravidão.” [E4]

“Não, não, não. Para a realidade de Mariana está muito abaixo. A remuneração era muito pequena para a responsabilidade e a demanda que tinha sobre o empregado, no caso eu.” [E7]

Examinando as falas dos entrevistados, depreende-se também que, com o decorrer do tempo, essa insatisfação com a remuneração tende a afetar negativamente o clima organizacional, deixando os funcionários cada vez mais desmotivados. Infere-se, com isso, que quando as pessoas sentem que não estão sendo recompensadas de forma justa pelo trabalho que desempenham, elas começam a perder o interesse e a vontade de continuar na organização (Cunha, 2019).

Como a remuneração praticada pelas empresas era percebida como abaixo do mercado e incompatível com as funções desempenhadas, um dos pontos mais citados pelos sujeitos da pesquisa para justificar a saída do emprego foi ter encontrado uma oportunidade profissional melhor.

Essa situação tende a ser comum nesses casos, afinal, quando a empresa não oferece uma remuneração atrativa, que faça com que as pessoas se sintam reconhecidos e valorizados, os empregados passam a procurar um novo emprego que irá lhes propiciar uma qualidade de vida melhor (Gallon *et al*, 2018).

“Os motivos que levaram à minha demissão foi o surgimento de uma oportunidade melhor, tanto em questão de salário, quanto de jornada de trabalho.” [E5]

Vale ponderar que, no contexto das micro e pequenas empresas, nas quais a perspectiva de carreira é menor, a remuneração passa a ter um peso ainda maior na decisão de permanência dos funcionários, considerando que muitos indivíduos deixam o emprego visando uma melhor perspectiva profissional ao longo do tempo (Gallon *et al*, 2018).

A análise dos relatos agrupados nesta terceira categoria de análise revela que a percepção de uma remuneração justa se configura como um elemento central para a satisfação e permanência dos funcionários. Em contrapartida, os baixos salários praticados e a falta de benefícios tendem a contribuir para a deterioração da relação entre empregados e empregador. Pondera-se, contudo, que tais elementos podem não ser apenas questões isoladas, mas reflexos de um modelo de gestão de pessoas que muitas vezes desvaloriza o esforço e a dedicação dos profissionais.

E essa desvalorização pode levar a um ciclo de desmotivação e rotatividade, prejudicando não apenas o bem-estar dos empregados, mas também a competitividade organizacional. Nesse sentido, é essencial que as micro e pequenas empresas pensem suas políticas de remuneração, reconhecendo que investir em seus funcionários não é apenas uma questão de justiça, mas uma estratégia fundamental para reterem seu capital humano.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As MPEs desempenham um papel crucial na economia brasileira, pois constituem a maioria das empresas do país e geram uma parcela significativa dos empregos formais e do Produto Interno Bruto. No entanto, essas empresas enfrentam uma alta taxa de mortalidade e muitas encerram suas atividades nos primeiros anos, devido a dificuldades financeiras, falta de experiência administrativa e desafios na gestão de pessoas, como a dificuldade para reter talentos. Visando contribuir para a discussão a respeito da rotatividade de pessoal nas organizações de menor porte, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a percepção de profissionais que deixaram recentemente e de forma voluntária o emprego em uma micro ou pequena empresa a respeito do ambiente de trabalho no qual estavam inseridos.

Analisando os resultados obtidos, verificou-se que muitos indivíduos se sentiam sobrecarregados e pouco valorizados, pois desempenhavam funções além de suas responsabilidades formais sem reconhecimento adequado, o que culminava em um elevado nível de insatisfação laboral. A falta de oportunidades para desenvolvimento profissional, como treinamentos, e a ausência de *feedbacks*, também contribuíram para o descontentamento dos sujeitos da pesquisa.

A relação entre os profissionais e suas respectivas chefias também emergiu como um fator determinante para a insatisfação dos participantes do estudo. A partir dos relatos levantados, constatou-se que a falta de comunicação efetiva e de apoio por parte dos líderes resultaram em sentimentos de desamparo e desvalorização entre os sujeitos da pesquisa. Mesmo nos contextos laborais onde os relacionamentos interpessoais entre colegas eram considerados positivos e saudáveis, o descontentamento era grande devido à postura hostil ou indiferente adotada pelos gestores.

Complementarmente, a remuneração percebida como injusta foi um dos motivos mais citados pelos entrevistados para deixarem seus empregos. Os participantes da pesquisa frequentemente relataram que os salários eram baixos em relação às responsabilidades e atividades desempenhadas e ao volume de trabalho, o que se somava à ausência de benefícios e de oportunidades de crescimento na empresa.

Refletindo acerca dessas constatações, recomenda-se que os gestores das MPEs invistam em programas de treinamento e desenvolvimento contínuo para seus funcionários, o que pode contribuir para mitigar a sensação de estagnação dos profissionais e, por conseguinte, sua insatisfação e intenção de deixar o emprego.

Além disso, sugere-se que os gestores das MPEs deem preferência a um modelo de liderança pautado em aspectos como comunicação, empatia e suporte aos funcionários. A partir dos relatos coletados, verificou-se que é fundamental que os líderes estejam mais próximos de suas equipes, fornecendo orientações claras, reconhecendo esforços e promovendo um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e apoiados.

Por fim, a questão da remuneração também merece atenção. Nessa dimensão, recomenda-se que as MPEs, que sabidamente apresentam mais restrições financeiras se comparadas a empresas de maior porte, adotem uma política de remuneração mais competitiva, englobando salários compatíveis com as funções exercidas e o mercado, benefícios atrativos e um modelo de remuneração variável, que atrele uma parcela do ganho dos funcionários aos resultados individuais e/ou organizacionais.

A presente pesquisa traz avanços importantes para a Ciência Administrativa ao descortinar alguns fatores que contribuem para a insatisfação e a intenção dos profissionais de deixarem o emprego no contexto das MPEs, favorecendo a compreensão das particularidades e desafios da gestão de pessoas nas empresas de menor porte. Ademais, contribui para os gestores dessas organizações, à medida que indica elementos prioritários a serem repensados para aumentar a satisfação e retenção dos funcionários.

Os resultados desta pesquisa também têm o potencial de trazer ganhos sociais, dado que podem encorajar uma reflexão por parte dos gestores das MPEs acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas, contribuindo para que o ambiente e as condições de trabalho nessas organizações sejam mais humanizadas e favoreçam não apenas a permanência dos funcionários, mas também sua satisfação laboral e realização. Dessa forma, beneficiam-se essas empresas, ao mesmo tempo em que se colabora para a promoção de uma sociedade mais justa.

Embora tenha alcançado o objetivo proposto, esta pesquisa possui algumas limitações que devem ser consideradas, como a lacuna temporal (de até seis meses) entre a saída do emprego e a coleta dos dados, a restrição geográfica – dado que todos os participantes do estudo residiam em Mariana ou Ouro Preto – e o fato de os entrevistados terem trabalhado em MPEs ligadas a setores econômicos muito distintos.

Para estudos futuros, sugere-se uma maior segmentação, para que sejam estudadas as especificidades e desafios da gestão de pessoas em MPEs de diferentes setores de atuação, como varejo, serviços financeiros, tecnologia, etc. Ademais, recomenda-se que sejam realizados novos estudos adotando uma abordagem quantitativa, que permita corroborar os elementos aqui discutidos enquanto antecedentes da intenção de rotatividade nas MPEs.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Rebecca Tavares Nishimura. A Importância da gestão de pessoas na promoção do bom clima organizacional. **Diversità: Revista Multidisciplinar do Centro Universitário Cidade Verde, Maringá**, v. 7, n. 1, p. 118-128, 2021.

AGAPITO, Paula Rodrigues; POLIZZI FILHO, Angelo; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.

AGUIAR, Andson Braga de; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; ZARO, Cláudio Soerger. Escolhas Intertemporais: o papel da frequência do feedback e momento de remuneração. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 274-290, 2019.

AKRAM, Tayyaba *et al.* The effect of organizational justice on knowledge sharing: empirical evidence from the chinese telecommunications sector. **Journal Of Innovation & Knowledge**, v. 2, n. 3, p. 134-145, 2017.

ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. 228 p. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro.

CALATRÓIA, Gabrielle Ortega; LOPES, Juliano de Jesus. A necessidade de treinamento adequado ao funcionário realizada em um correspondente bancário na cidade de Barretos-SP. **Revista de Ciências Empresariais**, v. 17, n. 2, p. 269-287, 2016.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara *et al.* Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 17, n. 3, p. 435-446, 2004.

CUNHA, Thaís Naiane Barcelos. **O impacto da percepção de justiça organizacional e do locus de controle no trabalho sobre a intenção de rotatividade**. 2019. 103 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

CURRAL, Luís; CHAMBEL, Maria José. Processos de comunicação nas organizações. In: FERREIRA, J. M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António (org.). **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001. p. 357-376.

ESTEVES, Germano Gabriel Lima; LEÃO, Ana Adelaide Martins; ALVES, Esther de Oliveira. Fadiga e Estresse como preditores do Burnout em Profissionais da Saúde. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 3, p. 695-702, 2019.

FERREIRA, Heryane Santana; MARTINS, Jéssica Natália da Silva; SANTOS, Luana Ferreira dos. Liderança nas Organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais. **Revista Ciência Dinâmica**, v. 19, n. 1, p. 1-24, 2021.

GALLO, Márcio; LONGO, Cristiano. A Influência dos Estilos de Liderança na Rotatividade de Pessoal: um estudo de caso em uma indústria de produtos alimentícios. In: VII SIMPÓSIO de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7., 2010, Resende. **Anais [...]**. Resende: Seget, 2010.

GALLON, Shalimar *et al.* Causas da rotatividade organizacional: a percepção dos gestores do setor hoteleiro da região norte do rio grande do sul. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 8, n. 2, p. 260-283, 2018.

GONÇALVES, Arquiléia; MOURÃO, Luciana. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 483-513, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Seis em cada dez empresas abertas em 2012 encerraram atividades em cinco anos**. 2019. Elaborado por Eduardo Peret e Helena Pontes. Editoria: Estatísticas Econômicas. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25739-seis-em-cada-dez-empresas-abertas-em-2012-encerraram-atividades-em-cinco-anos>. Acesso em: 26 ago. 2024.

LA FALCE, Jefferson Lopes *et al.* Influência do burnout no comprometimento organizacional em profissionais de saúde. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 3, p. 1-19, 2023.

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

MACCALI, Nicole *et al.* As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MARQUES, Catarina Coelho. **Do sonho à realidade**: grupos de estudos da ABRH-BA. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 292 p.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015. 470 p.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NEVES, Marcus Louriçal; CRUZ, Poliano Bastos da; LOCATELLI, Octavio. Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 25, n. 1, p. 1-28, 2024.

ORELLANO, Verônica. Inês Fernandez; PAZELLO, Elaine T. Evolução e determinantes da rotatividade da mão de obra nas firmas da indústria paulista da década de 1990. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 36, n. 1, p. 179-207, 2010.

SANTINI, Sidineia *et al.* Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do rio grande do sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 145-169, 2015.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 2018. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 ago. 2024.

SILVA, Elson Magno. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos**: um estudo sobre o comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Faculdade de Economia e Finanças Ibmecc, Rio de Janeiro, 2006.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de; ALVES, Luciene Cândida Ferreira. A Rotatividade de Professores em uma Universidade Pública: o caso de um campus fora da sede. In: Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa (CIAIQ), 7., 2018, Fortaleza. **Atas**. Fortaleza: Unifor, 2018. p. 368-373.

VIEIRA, Maria Nilceia de Andrade; ALVES, Kallyne Kafuri; CÔCO, Valdete. Pesquisas no campo da formação docente na Educação Infantil: contribuições do pensamento de Paulo Freire. **Formação em Movimento**: Revista da ANFOPE - Associação Nacional pela Formação de Profissionais da Educação, v. 4, n. 8, p. 205-227, 2022.