



Rotatividade e falta de comprometimento: discussões e possíveis soluções a partir da Gestão de Pessoas

Roque César de Almeida Carvalho ¹
Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA – GO .

Prof. Ieso Costa Marques ²
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

RESUMO

O presente trabalho aborda os desafios relacionados à rotatividade de colaboradores e à falta de comprometimento no ambiente organizacional, com ênfase em uma microempresa do setor alimentício. A pesquisa teve como objetivo compreender as possíveis causas desses problemas e propor soluções práticas por meio de estratégias de gestão de pessoas. Para tanto, foi utilizado um estudo de caso, complementado por pesquisa quantitativa com aplicação de questionário a 16 colaboradores. Os resultados evidenciaram que fatores como falta de reconhecimento, alinhamento de valores e comunicação eficiente são determinantes para a motivação e engajamento dos funcionários. A análise permitiu identificar oportunidades para melhorar a retenção de talentos e promover um ambiente organizacional mais saudável. Recomendações práticas foram apresentadas, incluindo o fortalecimento da cultura organizacional e a implementação de programas de bem-estar e desenvolvimento profissional. Assim, este estudo contribui para o avanço do debate sobre gestão de pessoas e oferece subsídios para gestores enfrentarem os desafios de retenção e engajamento no mercado atual.

Palavras-chave: Rotatividade de Colaboradores. Comprometimento. Gestão de Pessoas. Motivação.

¹ Bacharelado no curso de Administração pela Universidade Evangélica de Goiás – Brasil – e-mail: roque-cesar@gmail.com

² Orientador – Professor do Curso de Administração da Universidade Evangélica de Goiás – e-mail: ieso.prof.adm@gmail.com

ABSTRACT

This study addresses the challenges related to employee turnover and lack of commitment in the organizational environment, focusing on a small business in the food sector. The research aimed to understand the possible causes of these problems and propose practical solutions through people management strategies. A case study was conducted, complemented by quantitative research through a questionnaire applied to 16 employees. The results revealed that factors such as lack of recognition, value alignment, and efficient communication are critical for employee motivation and engagement. The analysis identified opportunities to improve talent retention and foster a healthier organizational environment. Practical recommendations were provided, including strengthening organizational culture and implementing well-being and professional development programs. This study contributes to the ongoing discussion on people management and provides insights for managers to address retention and engagement challenges in the current market.

Keywords: Employee Turnover. Commitment. People Management. Motivation.

INTRODUÇÃO

A rotatividade de colaboradores e a falta de comprometimento são desafios frequentes no ambiente corporativo e têm atraído a atenção de gestores e pesquisadores. A alta taxa de entrada e saída de funcionários não apenas gera custos adicionais para as empresas, como também impacta negativamente a continuidade dos processos produtivos, a qualidade dos produtos e serviços e a satisfação dos clientes. De forma complementar, a ausência de comprometimento dos colaboradores afeta o desempenho das equipes, prejudica o clima organizacional e reduz a eficiência das operações. Dada a competitividade do mercado contemporâneo, a busca por soluções para esses problemas é de suma importância para o sucesso das organizações.

Esses desafios são particularmente críticos em micro e pequenas empresas, que frequentemente enfrentam limitações de recursos para implementar estratégias robustas de gestão de pessoas. Nesse contexto, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: por que tem sido tão difícil encontrar colaboradores comprometidos e dispostos a crescer com a organização? Compreender as razões subjacentes a essa problemática pode

contribuir para o desenvolvimento de estratégias eficazes para reduzir a rotatividade e promover maior engajamento no ambiente de trabalho.

O objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores que contribuem para a rotatividade e a falta de comprometimento dos colaboradores, propondo soluções a partir da gestão de pessoas. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: discutir aspectos relacionados à alta rotatividade no trabalho; analisar como a gestão de pessoas pode mitigar problemas de desmotivação e baixa produtividade; e diagnosticar o perfil dos colaboradores de uma microempresa do setor alimentício, identificando oportunidades de melhoria no ambiente organizacional.

A pesquisa utilizou uma abordagem mista, combinando um estudo de caso qualitativo com uma pesquisa quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de observações, entrevistas informais com gestores e aplicação de um questionário estruturado a 16 colaboradores da empresa analisada. Os resultados foram analisados estatisticamente e triangulados com base na literatura, permitindo a identificação de fatores determinantes para a rotatividade e o comprometimento dos funcionários.

Os principais resultados revelaram que a falta de reconhecimento, a ausência de alinhamento entre os valores organizacionais e pessoais, e práticas de comunicação ineficazes são fatores que afetam negativamente o engajamento dos colaboradores. Em contrapartida, iniciativas como programas de desenvolvimento profissional, bem-estar organizacional e políticas de reconhecimento foram identificadas como oportunidades para melhorar a retenção de talentos e promover um ambiente mais motivador.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, o referencial teórico apresenta as principais discussões sobre gestão de pessoas, liderança e motivação no ambiente organizacional. Na seção de metodologia, detalha-se a abordagem utilizada para a coleta e análise de dados. Em seguida, os resultados são apresentados e discutidos, oferecendo uma visão crítica dos achados da pesquisa. Por fim, as considerações finais destacam as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas envolve o componente humano das organizações, abrangendo cultura, mentalidade, inteligência, energia e ação. Nos últimos anos, a área tem passado por mudanças significativas, tanto nos aspectos tangíveis quanto nos intangíveis e conceituais. Essa evolução reflete uma nova abordagem, distinta da tradicional administração de recursos humanos (ARH), que predominava no passado.

Chiavenato (1992) destaca que a motivação é essencial para o sucesso organizacional, uma vez que os colaboradores devem sentir-se motivados e envolvidos com os objetivos da empresa. Isso contribui para a satisfação no trabalho e estimula a criatividade, além de permitir o desenvolvimento de talentos. Para alcançar esses resultados, é indispensável um líder eficaz, capaz de compreender as necessidades da equipe, estabelecer metas claras e alinhar os objetivos organizacionais aos individuais. O autor também enfatiza que a liderança motivacional desempenha um papel crucial no desenvolvimento de equipes e na formação de novos líderes.

Drucker (1992) aponta que a globalização trouxe novos desafios para a gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito ao custo da mão de obra. Ele menciona que fatores externos, como taxas de câmbio, têm influenciado as comparações de custos entre países, enquanto o custo da mão de obra permanece um aspecto variável e ajustável dentro das empresas.

Em outro momento, Drucker (1997) discorre sobre a substituição do trabalho manual pela automação e robotização, fenômenos que refletem a transformação da força de trabalho ao longo das décadas.

Portanto, a gestão de pessoas é indispensável para o sucesso organizacional. Valorizar os colaboradores, incentivar o desenvolvimento profissional e promover um ambiente saudável são elementos fundamentais para atingir os objetivos organizacionais. Investir em práticas eficazes que equilibrem as necessidades individuais e coletivas é essencial para o crescimento mútuo e a prosperidade das organizações.

1.1 Definição de Liderança

A liderança é amplamente definida como a capacidade de influenciar e mobilizar pessoas para atingir objetivos comuns. Chiavenato (1999) descreve a liderança como uma forma de influência interpessoal que busca alterar comportamentos de maneira intencional.

Maxwell (2008) aborda a liderança sob um aspecto inspirador, destacando características como prontidão para riscos, desejo de causar impacto, coragem para assumir responsabilidades e a capacidade de inspirar e conectar pessoas. O autor ressalta que a liderança envolve visão clara, coragem e dedicação ao desenvolvimento das pessoas.

Kotter (1997) enfatiza que a liderança vai além do simples controle, envolvendo o desenvolvimento de estratégias para mudanças necessárias e o alinhamento da equipe com objetivos claros. O autor também destaca a importância de motivar e inspirar pessoas para superar expectativas e alcançar resultados superiores.

Yukl (1998) oferece uma visão abrangente da liderança como um processo que envolve a interpretação de eventos, definição de objetivos, motivação das pessoas e manutenção de relações dentro e fora da organização. Essa perspectiva ressalta a complexidade da liderança, que exige competência, confiança e habilidade para influenciar diversos contextos.

Em suma, a liderança é essencial para o sucesso organizacional e o desenvolvimento de equipes eficazes. Investir no desenvolvimento de líderes capazes de inspirar confiança, promover o engajamento e alcançar resultados é fundamental para as empresas que desejam prosperar em um ambiente competitivo.

1.2 Perfil de Liderança

O perfil de liderança é determinante para o sucesso organizacional, influenciando diretamente a motivação, o engajamento e o desempenho da

equipe. Robbins (2002) define liderança como a capacidade de direcionar um grupo para a realização de metas, destacando a importância do papel estratégico desempenhado pelos líderes.

Moscovici (1996) faz a distinção entre líder e estilo de liderança, descrevendo o líder como a pessoa responsável por coordenar atividades e influenciar os membros do grupo. Já o estilo de liderança refere-se à forma como o líder exerce essa influência.

Araújo (2006) classifica os estilos de liderança em três categorias principais: autocrático, democrático e laissez-faire. O estilo autocrático é caracterizado por uma alta intervenção do líder, que toma decisões sem consultar o grupo.

No estilo democrático, o líder compartilha responsabilidades e envolve a equipe no processo decisório. Já no laissez-faire, o líder intervém minimamente, deixando que o grupo tome decisões de forma autônoma.

Franco (2008) enfatiza que o sucesso das empresas está diretamente ligado à atuação de seus líderes, que viabilizam os resultados por meio das pessoas.

Maximiano (2000) complementa ao afirmar que a liderança é uma responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando está encarregada do desempenho de um grupo.

Portanto, o líder eficaz deve possuir habilidades como comunicação, empatia, capacidade de decisão e motivação da equipe. Além disso, é essencial que o líder seja flexível, adaptando-se a diferentes situações e promovendo o crescimento dos colaboradores, o que contribui para o sucesso organizacional.

1.3 Motivação

A motivação é um elemento crucial no ambiente de trabalho, pois estimula os colaboradores a alcançarem suas metas e contribui para a produtividade organizacional.

McGregor (1999) observa que o contrato de trabalho é frequentemente percebido como uma troca em que o empregado aceita a autoridade do empregador em troca de recompensas financeiras.

No entanto, Hersey e Blanchard (1974) destacam que o interesse pelo dinheiro geralmente está relacionado ao que ele representa em termos de satisfação das necessidades humanas, sejam elas fisiológicas ou de outros níveis.

Bergamini e Bullet (1990) ressaltam que motivação e satisfação são conceitos interligados, influenciando diretamente variáveis como eficiência, eficácia e produtividade. Segundo Broxado (2008), a motivação é impulsionada internamente, embora possa ser condicionada por estímulos externos do ambiente.

Num ambiente organizacional cada vez mais competitivo, a motivação dos funcionários torna-se um diferencial estratégico. Investir em programas de reconhecimento, desenvolvimento profissional e incentivo à criatividade é essencial para manter um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo. Organizações que valorizam a motivação dos colaboradores tendem a alcançar melhores resultados e destacar-se no mercado.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem metodológica mista, combinando técnicas qualitativas e quantitativas, conforme recomendado por Creswell (2010), que destaca a relevância de integrar essas abordagens para obter uma compreensão mais ampla e detalhada de problemas organizacionais. A escolha dessa abordagem justifica-se pela complexidade do tema, que requer tanto a análise subjetiva das percepções dos colaboradores quanto a mensuração objetiva de variáveis relacionadas à rotatividade e ao comprometimento.

A coleta de dados ocorreu durante o mês de setembro de 2024, por meio de dois métodos complementares: uma survey eletrônica e um estudo de caso.

A survey foi aplicada utilizando um questionário estruturado enviado no grupo de WhatsApp corporativo da empresa, prática que, segundo Evans e Mathur (2005), é eficaz para alcançar participantes de maneira ágil e econômica, especialmente em contextos organizacionais. O questionário continha perguntas objetivas relacionadas à motivação, reconhecimento, comunicação interna, carga de trabalho e alinhamento de valores, todas elaboradas com base na literatura sobre gestão de pessoas e validadas previamente para garantir clareza e relevância.

Aspectos éticos foram cuidadosamente considerados durante toda a pesquisa, em conformidade com as diretrizes do Comitê de Ética em Pesquisa (CONEP). Não foi solicitada nenhuma forma de identificação dos participantes, preservando seu anonimato e confidencialidade. Antes da aplicação da survey, todos os colaboradores foram informados de que se tratava de uma pesquisa acadêmica com o objetivo de compreender questões relacionadas à gestão de pessoas na organização e, posteriormente, propor melhorias. Foi garantido que os resultados seriam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e para o desenvolvimento de políticas internas da empresa. Além disso, foi acordado que, após a tabulação dos dados, seria realizado um mini-workshop para socializar os resultados com a equipe, promovendo um ambiente de transparência e colaboração. Essa prática está alinhada às recomendações de Bryman (2012) sobre a importância de retornar os resultados aos participantes como forma de fortalecer a confiança e a aceitação da pesquisa.

Paralelamente à survey, um estudo de caso foi conduzido, tendo em vista que o pesquisador é proprietário da empresa analisada. Yin (2015) destaca que o estudo de caso é uma estratégia metodológica valiosa para explorar fenômenos complexos dentro de um contexto real. Essa abordagem permitiu ao pesquisador observar diretamente as dinâmicas organizacionais, identificar padrões e interpretar as respostas da survey à luz das práticas de gestão de pessoas da empresa.

Os dados obtidos na survey foram tabulados e analisados estatisticamente com o auxílio do software Microsoft Excel, em conformidade com os métodos descritos por Hair et al. (2009). A análise quantitativa incluiu cálculos de frequências, porcentagens e distribuições, enquanto a abordagem

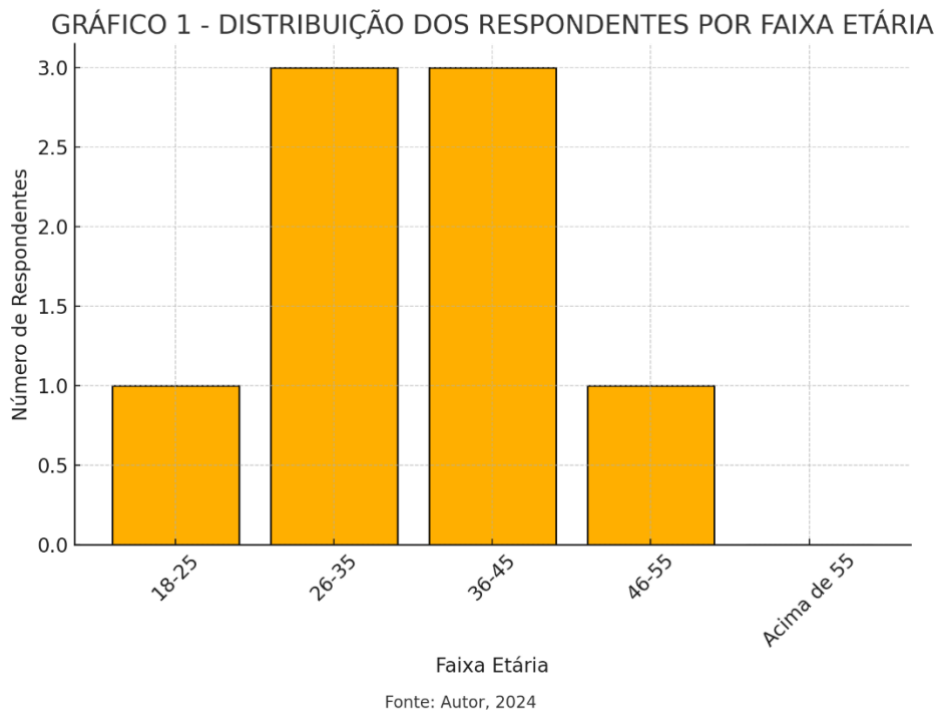
qualitativa do estudo de caso possibilitou a triangulação dos resultados com as observações realizadas no ambiente organizacional.

A combinação dessas técnicas metodológicas proporcionou uma análise rica e aprofundada, permitindo identificar os fatores críticos que influenciam a rotatividade e o comprometimento na empresa. Os resultados foram posteriormente comparados com a literatura acadêmica, garantindo a validade científica das conclusões e a fundamentação teórica das recomendações apresentadas.

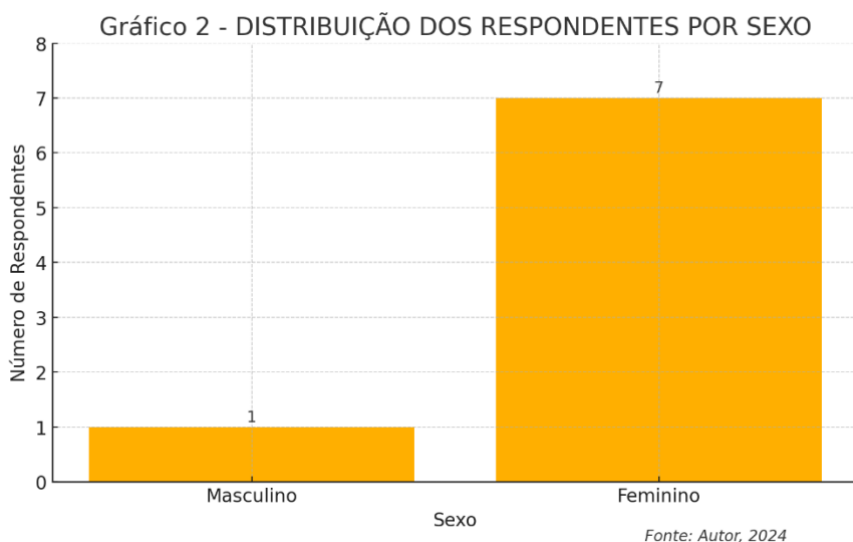
3. RESULTADOS

Na pesquisa realizada com 16 colaboradores da microempresa de alimentos, foram coletadas informações sobre o perfil dos participantes e suas percepções em relação ao comprometimento e à motivação. A seguir, apresentamos os principais aspectos levantados:

No Gráfico 1 a análise dos resultados da faixa etária dos respondentes revela que a maioria está concentrada nas faixas de 26-35 anos e 36-45 anos, com 3 respondentes em cada uma. Houve um respondente nas faixas de 18-25 anos e 46-55 anos, enquanto nenhum participante foi registrado na faixa "Acima de 55". Esses dados indicam que a pesquisa foi majoritariamente respondida por indivíduos em estágios intermediários de suas carreiras, o que pode influenciar as percepções sobre comprometimento e motivação no trabalho. A presença limitada de jovens e a ausência de idosos podem indicar uma amostragem mais focada em profissionais experientes.

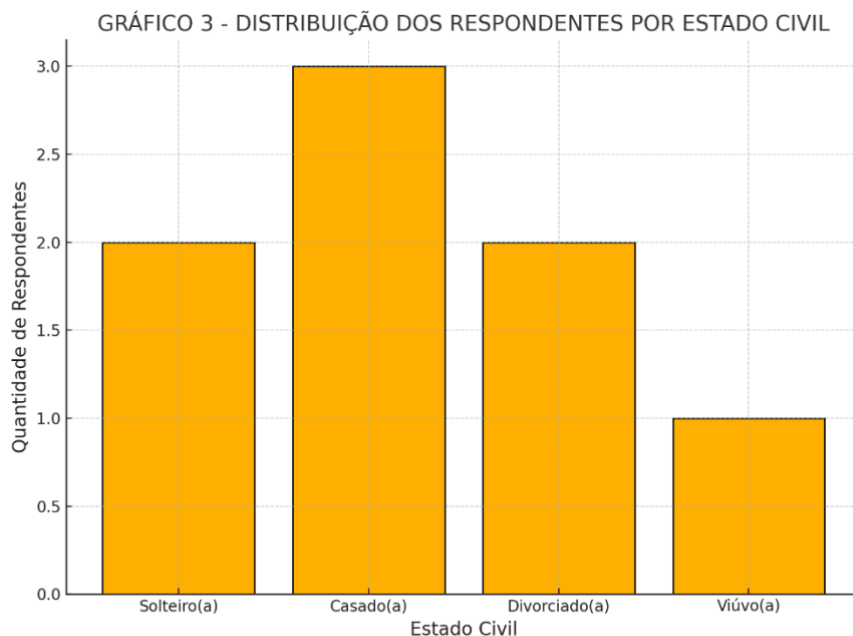


No Gráfico 2 os resultados mostram que a maioria dos respondentes são do sexo feminino, com 7 participantes, enquanto apenas 1 respondente é do sexo masculino. Essa diferença significativa pode refletir uma maior participação feminina na pesquisa ou um contexto específico do grupo abordado. Essa informação é relevante para entender o perfil dos respondentes e pode influenciar a análise de outras variáveis ao longo da pesquisa



O gráfico 3 evidencia a distribuição dos respondentes conforme seu estado civil. A maioria declarou ser casado(a), representando 3 respondentes. Seguem os solteiros(as) e divorciados(as), ambos com 2 respondentes cada.

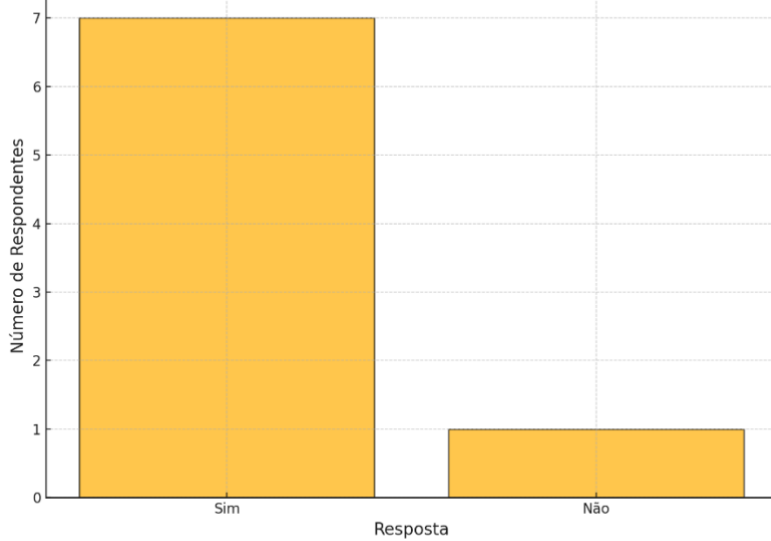
Apenas 1 participante identificou-se como viúvo(a). Esses dados mostram uma diversidade de estados civis entre os respondentes, refletindo diferentes contextos sociais e familiares, o que pode influenciar perspectivas sobre comprometimento e motivação no trabalho



Fonte: Autor, 2024

Os dados do Gráfico 4 indicam que a maioria dos respondentes (87,5%) acredita que a falta de reconhecimento é uma das principais razões para a rotatividade de colaboradores, enquanto apenas 12,5% discordam dessa afirmação. Esses resultados destacam a relevância do reconhecimento no ambiente organizacional como fator motivador e de retenção. Eles sugerem que a ausência de reconhecimento pode estar diretamente associada à insatisfação e à saída de profissionais, apontando para a necessidade de estratégias que valorizem e reconheçam os colaboradores de forma contínua

Gráfico 4 - Percepção sobre Falta de Reconhecimento e Rotatividade de Colaboradores



Fonte: Autor, 2024

No Gráfico 5 os resultados mostram que a maioria dos respondentes (6) acredita que a cultura organizacional da empresa influencia significativamente o comprometimento dos colaboradores. Apenas 2 participantes discordaram dessa afirmação. Esses dados reforçam a importância de construir uma cultura organizacional alinhada às expectativas e valores dos colaboradores, como forma de promover maior engajamento e retenção. A cultura organizacional, sendo um dos pilares da gestão de pessoas, desempenha papel fundamental na motivação e satisfação no trabalho.

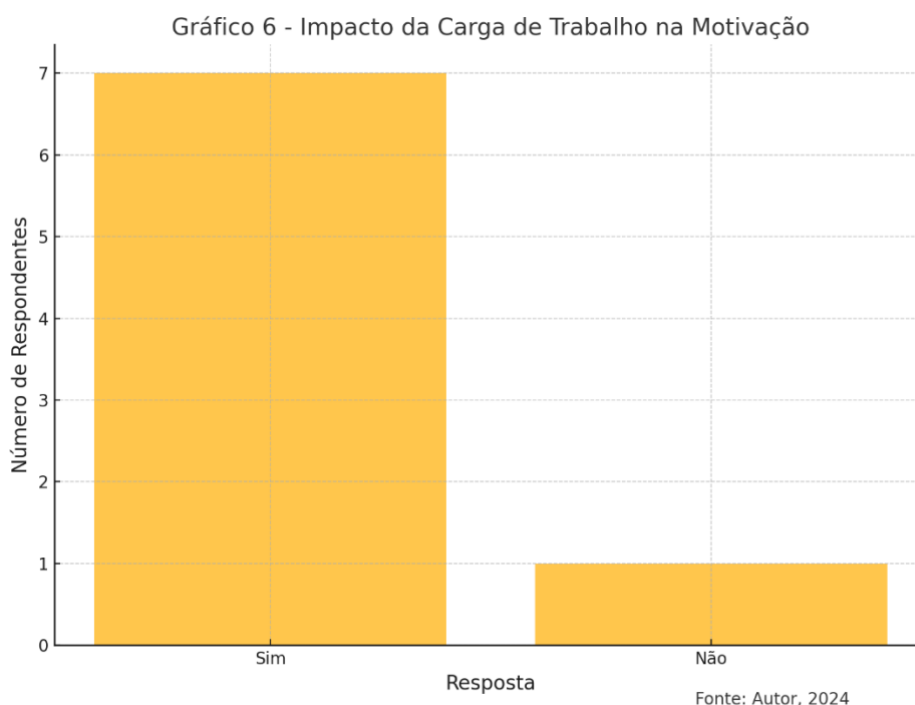
Gráfico 5 - Influência da Cultura Organizacional no Comprometimento



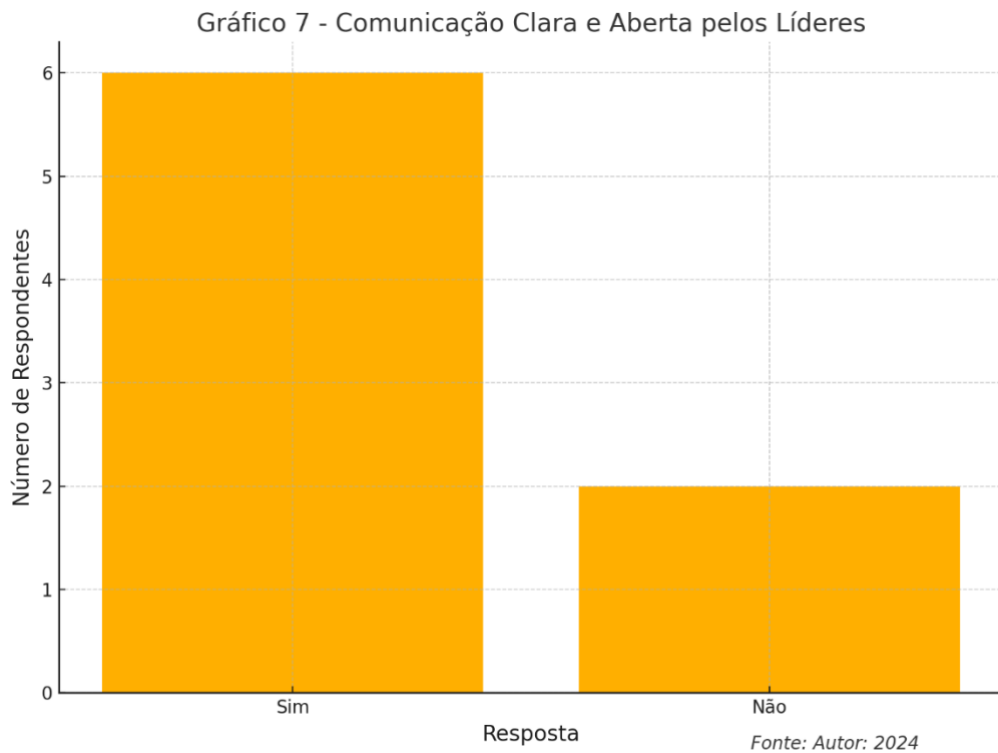
Fonte: Autor, 2024

O Gráfico 6 demonstra a percepção dos respondentes sobre o impacto da carga de trabalho excessiva na motivação dos funcionários. Dos 8 participantes, 7 (87,5%) concordaram que a carga de trabalho excessiva contribui significativamente para a falta de motivação, enquanto apenas 1 (12,5%) discordou.

Esses dados reforçam a relevância de uma gestão equilibrada da carga de trabalho nas empresas. Sobrecargas podem afetar negativamente o desempenho e o comprometimento dos colaboradores, destacando a necessidade de estratégias organizacionais que promovam um ambiente mais saudável e produtivo

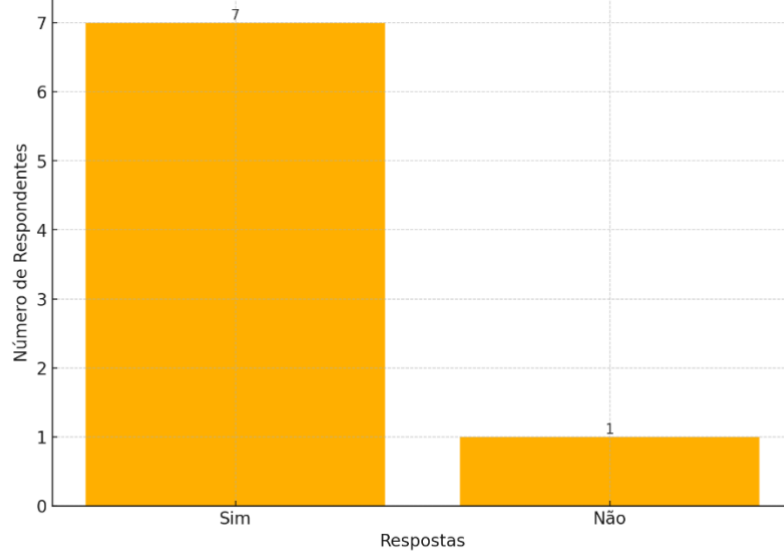


Conforme ilustrado no Gráfico 7, a maioria dos respondentes (6) acredita que os líderes de suas equipes praticam uma comunicação clara e aberta, enquanto uma minoria (2) discorda dessa afirmativa. Esses dados destacam que a comunicação é percebida de forma positiva pela maioria, mas há uma parcela que ainda não se sente atendida neste aspecto. Isso indica a necessidade de reforçar práticas de comunicação eficazes nas equipes, garantindo maior alinhamento e compreensão entre líderes e colaboradores



No Gráfico 8 os dados mostram que a maioria dos respondentes (7 pessoas) acredita que as oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa são essenciais para manter os colaboradores motivados, enquanto apenas 1 respondente indicou não considerar esse fator relevante. Este resultado reforça a importância de políticas voltadas ao desenvolvimento de carreira e à promoção de oportunidades internas, que podem contribuir significativamente para o engajamento e a retenção de talentos.

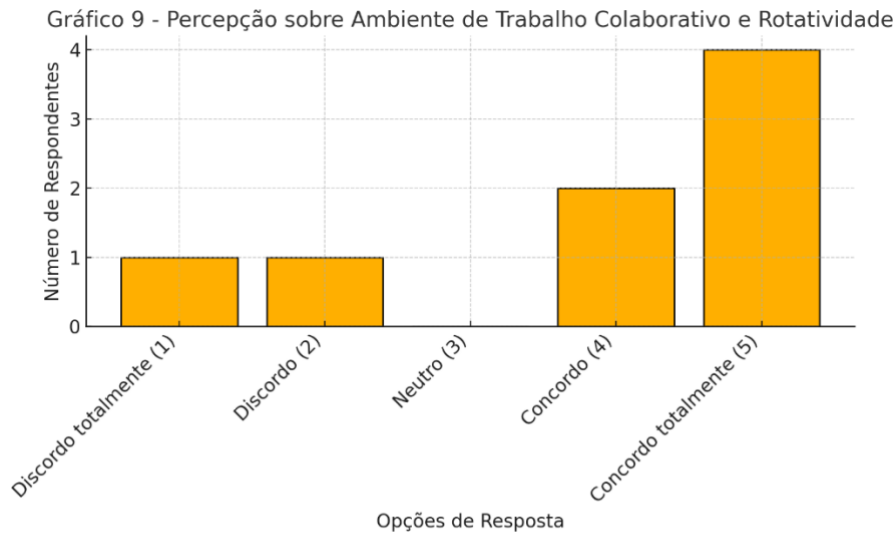
Gráfico 8 - Importância das Oportunidades de Crescimento Profissional para Motivação



Fonte: Autor, 2024

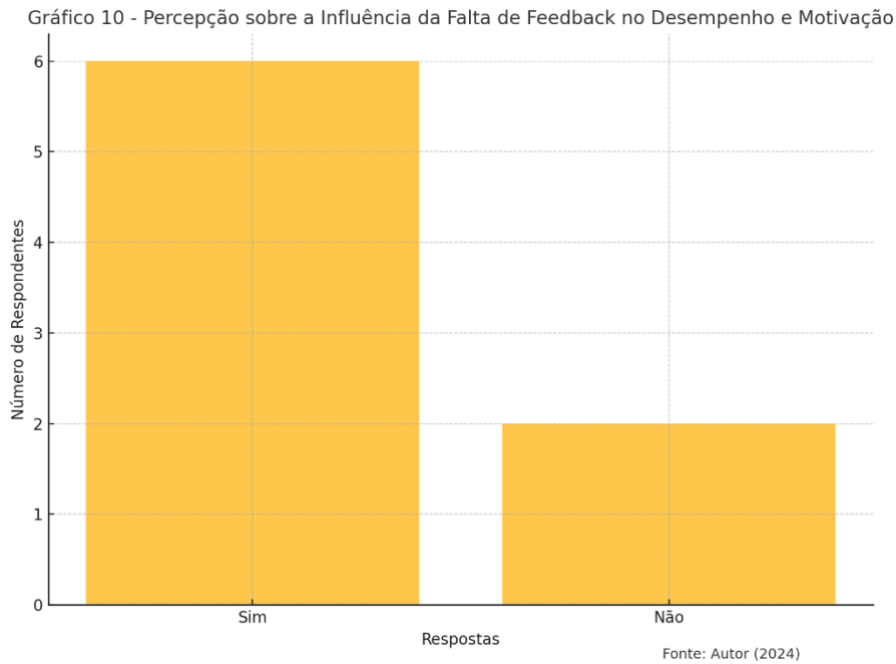
No Gráfico 9 os dados mostram que a maior parte dos respondentes acredita que um ambiente de trabalho positivo e colaborativo reduz a rotatividade de colaboradores. Quatro pessoas (50%) "concordam totalmente" e duas (25%) "concordam". As respostas negativas, "discordo" e "discordo totalmente", totalizam dois respondentes (25%). Nenhum participante optou pela posição neutra.

Esses resultados reforçam a importância de ambientes colaborativos para reter talentos, indicando que estratégias voltadas à promoção de um clima organizacional positivo podem impactar significativamente a retenção de colaboradores.



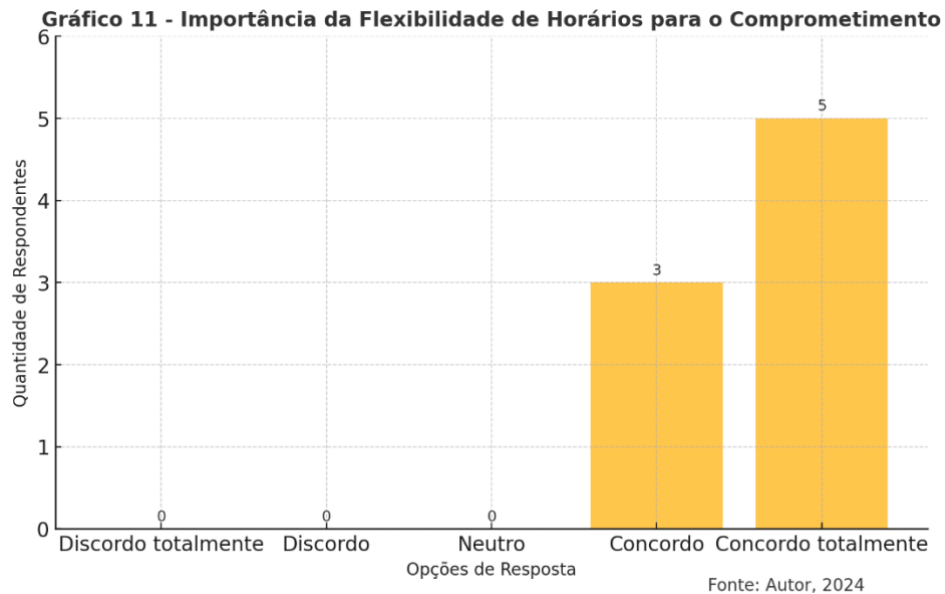
Fonte: Autor, 2024

A análise do Gráfico 10 indica que a maioria dos respondentes (75%) acredita que a falta de feedback construtivo afeta significativamente o desempenho e a motivação dos colaboradores. Essa percepção ressalta a importância de práticas gerenciais que incluam feedback frequente e construtivo como parte do desenvolvimento contínuo da equipe. Por outro lado, 25% dos respondentes não consideram essa questão como um fator relevante, o que pode indicar variabilidade nas experiências pessoais ou culturais organizacionais. Esses resultados destacam a necessidade de investir em estratégias de comunicação interna para melhorar o alinhamento entre gestores e colaboradores

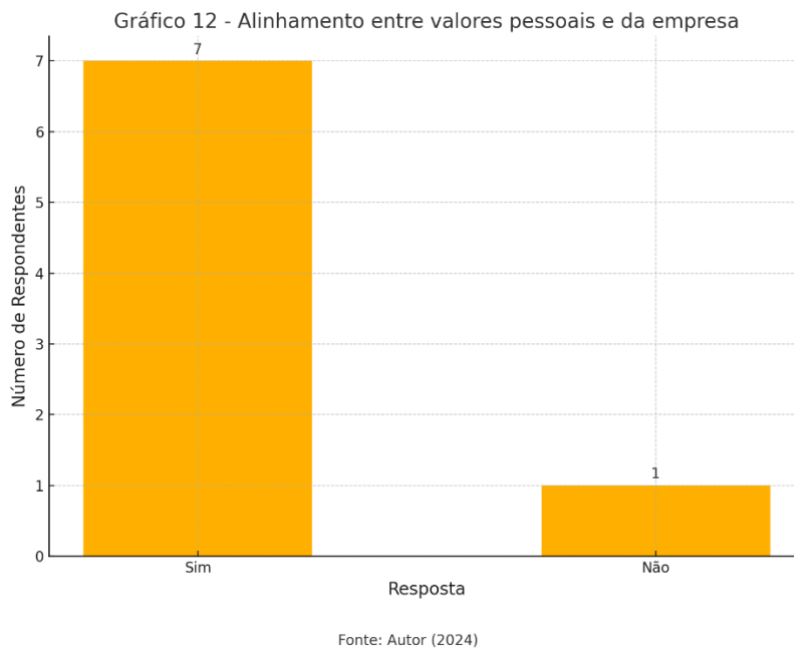


O Gráfico 11 evidencia a percepção dos respondentes sobre a importância da flexibilidade de horários para o comprometimento dos colaboradores. Observa-se que a maioria dos participantes considera a flexibilidade de horários um fator importante, com 5 respondentes marcando "Concordo totalmente" e 3 indicando "Concordo". Não houve respostas indicando discordância ou neutralidade.

Essa tendência sugere que as empresas podem se beneficiar ao implementar políticas de trabalho flexível, uma vez que isso é percebido como um elemento significativo para o comprometimento dos colaboradores. A ausência de respostas nas categorias de discordância reforça o consenso positivo entre os respondentes sobre o tema.

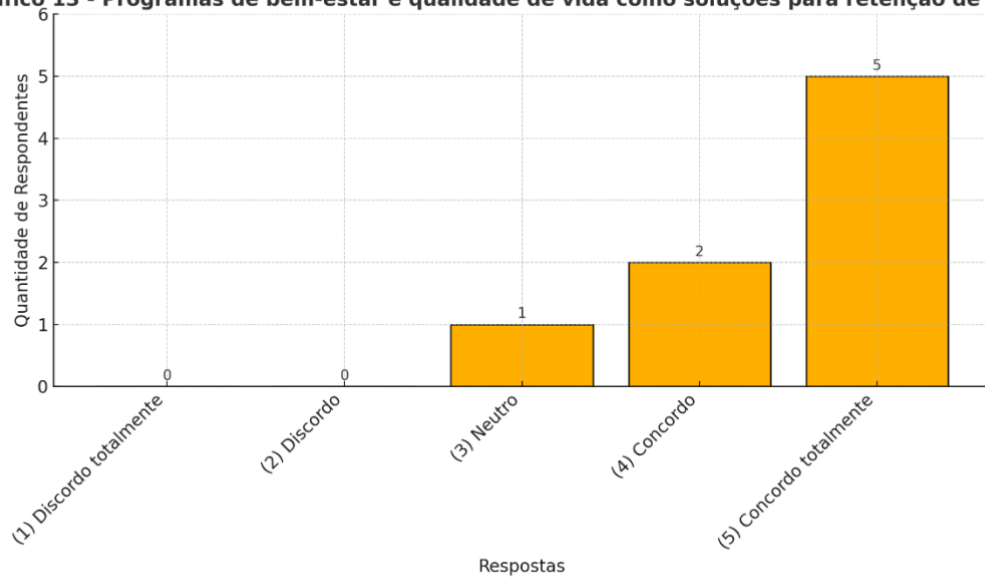


No Gráfico 12 os resultados indicam que 87,5% dos respondentes acreditam que a falta de alinhamento entre os valores pessoais e os da empresa contribui significativamente para a insatisfação dos colaboradores. Apenas 12,5% discordaram dessa afirmação. Esses dados destacam a relevância de um alinhamento claro entre os valores organizacionais e as expectativas individuais dos colaboradores para promover satisfação e engajamento no ambiente de trabalho.



A análise do Gráfico 13 indica que a maioria dos respondentes considera os programas de bem-estar e qualidade de vida soluções eficazes para reter talentos, com 5 pessoas marcando "Concordo totalmente" e 2 indicando "Concordo". Apenas um participante permaneceu "Neutro", e não houve discordâncias. Esses resultados sugerem uma percepção positiva sobre o impacto dessas iniciativas na retenção de talentos, destacando a relevância de investir em ações voltadas para o bem-estar no ambiente de trabalho.

Gráfico 13 - Programas de bem-estar e qualidade de vida como soluções para retenção de talentos



Fonte: Autor (2024)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou o tema da rotatividade e falta de comprometimento no ambiente organizacional, com foco em como a gestão de pessoas pode oferecer soluções para esses desafios. A pesquisa foi conduzida em uma microempresa do setor alimentício, buscando compreender as percepções dos colaboradores sobre aspectos críticos da gestão de pessoas, como reconhecimento, motivação, comunicação interna e alinhamento de valores organizacionais.

O problema de pesquisa – “Por que tem sido tão difícil nos dias atuais encontrar colaboradores comprometidos e dispostos a crescer com a organização?” – foi elucidado ao longo do estudo. Os dados coletados evidenciaram que a rotatividade e a falta de comprometimento estão fortemente associadas à ausência de políticas estruturadas de gestão de pessoas. A pesquisa revelou que fatores como falta de reconhecimento, alinhamento de valores e feedback construtivo desempenham papéis centrais na insatisfação dos colaboradores, contribuindo para a dificuldade de retenção.

O objetivo geral de compreender possíveis razões para a dificuldade em encontrar colaboradores comprometidos e motivados foi plenamente alcançado. A análise combinada da survey e do estudo de caso permitiu identificar os principais fatores que influenciam a desmotivação e a falta de engajamento. Além disso, foi possível diagnosticar como esses aspectos impactam diretamente o ambiente organizacional e as relações de trabalho.

Os objetivos específicos também foram atendidos de maneira satisfatória:

1. Discutir aspectos relacionados à alta rotatividade no trabalho: Foram identificados fatores como carga de trabalho excessiva, falta de alinhamento de valores e ausência de oportunidades de crescimento como causas principais da rotatividade.
2. Analisar como a gestão de pessoas pode mitigar o problema relacionado à desmotivação e baixa produtividade: O estudo destacou a importância de práticas como comunicação clara, reconhecimento, e flexibilidade de horários para promover um ambiente motivador e produtivo.

3. Diagnosticar os perfis de colaboradores de uma microempresa de alimentos: A pesquisa revelou que a maioria dos respondentes está em estágios intermediários de carreira, com predominância de mulheres casadas, o que influenciou as percepções sobre os desafios enfrentados.

Apesar do sucesso em atingir os objetivos, algumas dificuldades foram enfrentadas durante a pesquisa. O pequeno número de respondentes, decorrente do tamanho reduzido da empresa, limitou a generalização dos resultados. Além disso, a dupla função do pesquisador como proprietário da empresa e responsável pelo estudo exigiu atenção especial para evitar vieses na coleta e análise dos dados.

Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se:

1. Expandir a amostra de estudo: Realizar pesquisas em organizações de diferentes portes e setores para obter uma visão mais abrangente sobre os fatores que influenciam a rotatividade e o comprometimento.
2. Investigar a eficácia de políticas específicas de gestão de pessoas: Avaliar como iniciativas como programas de reconhecimento, mentorias e capacitação impactam diretamente a motivação e a retenção dos colaboradores.
3. Explorar o papel da liderança: Realizar estudos que aprofundem a relação entre estilos de liderança e o engajamento dos colaboradores, analisando diferentes contextos culturais e organizacionais.

Este trabalho não apenas alcançou seus objetivos, mas também forneceu insights valiosos para a melhoria das práticas de gestão de pessoas, contribuindo para o avanço do debate acadêmico e para a formulação de estratégias práticas que podem ser aplicadas em organizações com desafios semelhantes.

REFERÊNCIAS

ABBADE, Eduardo Botti; BRENNER, Fábio. Perfil de liderança e tomada de decisão. Revista de Administração FACES Journal, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BULLET, João. Motivação no trabalho: a satisfação das necessidades humanas. São Paulo: Atlas, 1990.

BRYMAN, Alan. Social research methods. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.

BROXADO, Antonio. Motivação e desempenho organizacional. Lisboa: Verbo, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. São Paulo: Elsevier Brasil, 2008.

CRESWELL, John W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

DRUCKER, Peter. O melhor de Peter Drucker: o homem. São Paulo: Nobel, 1992.

EVANS, Joel R.; MATHUR, Anil. The value of online surveys. Internet Research, v. 15, n. 2, p. 195-219, 2005.

FRANCO, José de Oliveira. Recursos humanos: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

HAIR, Joseph F. Jr.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 4. ed. São Paulo: EPU, 1974.

LAMEIRAS, Emanuel Onofre Serra. Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no setor da saúde. 2010. Tese (Doutorado) — Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1999.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. Gestão e desenvolvimento, n. 26, p. 105-131, 2018.

SALVADOR, Simone Rosa. Motivação organizacional. Caderno de Administração, v. 10, n. 1, 2016.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUKL, Gary. Leadership in organizations. 5. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 1998.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado(a) Respondente,

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela UniEVANGÉLICA. O objetivo desta pesquisa é compreender as possíveis razões pelas quais tem sido difícil encontrar colaboradores dispostos a trabalhar de forma comprometida e motivada.

Sua participação é voluntária, e as respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, sem necessidade de identificação. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradecemos imensamente pela sua disponibilidade e contribuição.

Atenciosamente,

Acadêmico: Roque César de Almeida Carvalho

1. Qual é sua faixa etária?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Acima de 55

2. Sexo:

- Masculino
- Feminino

3. Qual é o seu estado civil?

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

4. Você acredita que a falta de reconhecimento é uma das principais razões para a rotatividade de colaboradores?

- Sim
- Não

5. Acredita que a cultura organizacional da empresa influencia o comprometimento dos colaboradores?
- Sim
- Não
6. Você considera que a carga de trabalho excessiva contribui para a falta de motivação dos funcionários?
- Sim
- Não
7. Os líderes da sua equipe praticam uma comunicação clara e aberta?
- Sim
- Não
8. Você acha que oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa ajudam a manter os colaboradores motivados?
- Sim
- Não
9. Em uma escala de 1 a 5, o quanto você acredita que um ambiente de trabalho positivo e colaborativo reduz a rotatividade de colaboradores?
- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Neutro
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente
10. Você percebe que a falta de feedback construtivo afeta o desempenho e a motivação dos colaboradores?
- Sim
- Não
11. Em uma escala de 1 a 5, o quanto você considera que a flexibilidade de horários é um fator importante para o comprometimento dos colaboradores?
- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Neutro
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente
12. Acredita que a falta de alinhamento entre os valores pessoais e os da empresa contribui para a insatisfação dos colaboradores?

() Sim

() Não

13. Em uma escala de 1 a 5, o quanto você acredita que programas de bem-estar e qualidade de vida podem ser soluções eficazes para reter talentos?

(1) Discordo totalmente

(2) Discordo

(3) Neutro

(4) Concordo

(5) Concordo totalmente