

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAQUEL MAIA HAMILKO BUCK

**TURNOVER NA ÁREA DE ENGENHARIA: MAPEAMENTO E PROPOSTA DE
INTERVENÇÃO**

CURITIBA

2025

RAQUEL MAIA HAMILKO BUCK

**TURNOVER NA ÁREA DE ENGENHARIA: MAPEAMENTO E PROPOSTA DE
INTERVENÇÃO**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Prof^a. Dr^a.Samantha de Toledo Martins Boehs

CURITIBA

2025

TURNOVER NA ÁREA DE ENGENHARIA: MAPEAMENTO E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Raquel Maia Hamilko Buck

RESUMO

A rotatividade de colaboradores (*turnover*), representa um desafio significativo para as organizações do setor da engenharia. Com a alta competitividade entre as empresas, reter profissionais qualificados tem se tornado cada vez mais difícil. Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo identificar os principais motivos que levam os colaboradores a deixarem de trabalhar em uma empresa de engenharia da região metropolitana de Curitiba. O estudo, quantitativo, foi realizado com a aplicação de um questionário semiestruturado, composto por 22 questões fechadas e abertas, a uma amostra de 76 colaboradores que haviam deixado a empresa entre outubro de 2021 e agosto de 2023. A análise dos resultados revelou que o principal fator que influenciou a saída dos trabalhadores foi a falta de oportunidades de crescimento na empresa. Outros fatores ainda, como relacionamento com a chefia, remuneração e localização geográfica também foram mencionados. A partir dos resultados, foi elaborada uma proposta de intervenção na tentativa de buscar diminuir a rotatividade da empresa visando a construção de uma organização onde os colaboradores se sintam valorizados, pertencidos, motivados a contribuir e interessados em permanecer trabalhando.

Palavras-chave: Turnover, Retenção; Rotatividade.

ABSTRACT Employee turnover represents a significant challenge for organizations in the engineering sector. With high competitiveness among companies, retaining qualified professionals has become increasingly difficult. Thus, this article aims to identify the main reasons that lead employees to leave an engineering company in the metropolitan region of Curitiba. The quantitative study was conducted by applying a semi-structured questionnaire, consisting of 22 closed and open questions, to a sample of 76 employees who had left the company between October 2021 and August 2023. The analysis of the results revealed that the main factor influencing worker departure was the lack of growth opportunities within the company. Other factors such as relationship with management, remuneration, and geographical location were also mentioned. Based on the results, an intervention proposal was developed in an attempt to reduce company turnover, aiming to build an organization where employees feel valued, belonging, motivated to contribute, and interested in remaining employed.

Keywords: Turnover; Retention

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de colaboradores, também conhecida como turnover, representa um desafio significativo para as organizações, especialmente no competitivo setor da engenharia. A perda de talentos impacta diretamente a eficiência operacional, o engajamento das equipes, a qualidade dos projetos e, conseqüentemente, a rentabilidade das empresas. No contexto da engenharia, onde o conhecimento técnico especializado e a experiência são cruciais, a saída de um profissional pode gerar diversos prejuízos, como a necessidade de treinar novos colaboradores, a perda de prazos em projetos complexos, a descontinuidade de processos e a desmotivação da equipe.

A retenção de talentos, por sua vez, emerge como um fator estratégico fundamental para o sucesso das empresas de engenharia. Ao investir em estratégias que incentivem a permanência dos colaboradores, as organizações não apenas minimizam os custos associados à rotatividade, como também fortalecem sua equipe, promovem um ambiente de trabalho positivo e aumentam sua capacidade de inovar e competir no mercado. Schein (1985) destaca que as práticas culturais que promovem inclusão e suporte facilitam a retenção, evidenciando a importância da cultura organizacional nesse processo.

A cultura organizacional desempenha um papel crucial nesse cenário, influenciando diretamente o engajamento, a satisfação e a lealdade dos colaboradores. Schein (2010) define a cultura de uma organização como "um padrão de pressupostos básicos compartilhados, criados, descobertos ou desenvolvidos pelo grupo, à medida que aprende a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna" (p. 50). Essa definição enfatiza que a cultura é composta por valores, ideias e práticas que moldam o comportamento dentro da organização, afetando diretamente a capacidade de atrair e reter talentos.

No setor da engenharia, a demanda por profissionais altamente qualificados, aliada à natureza complexa dos projetos e à constante evolução tecnológica, intensifica a necessidade de ambientes de trabalho que promovam o desenvolvimento profissional e o bem-estar dos colaboradores. Relatórios do CREA (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia) apontam que fatores como planos de carreira pouco estruturados, pagamentos abaixo das expectativas e desafios relacionados à gestão de pessoas estratégica contribuem para a elevada rotatividade no setor. Além

disso, estudos globais, como os da McKinsey & Company (2022) e da Deloitte (2021), destacam que a escassez de talentos em áreas técnicas, combinada com a busca por novos desafios profissionais, amplia a necessidade de práticas organizacionais que promovam o desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores.

A presente pesquisa tem como objetivo identificar os principais motivos que levam os colaboradores a deixarem uma empresa de engenharia localizada na região metropolitana de Curitiba. A escolha dessa região se justifica pela concentração de empresas do setor e pela dinâmica do mercado de trabalho local, que apresenta alta demanda por profissionais qualificados.

Este estudo busca explorar a relação entre rotatividade, retenção de talentos e cultura organizacional, fundamentando-se em teorias motivacionais e organizacionais, como as de Maslow (1943), Herzberg (1968), Vroom (1964) e Deci e Ryan (1985). Ao analisar essa relação, pretende-se contribuir para o desenvolvimento de práticas de gestão que promovam um ambiente de trabalho mais atrativo e engajador, alinhado às necessidades e expectativas dos colaboradores do setor de engenharia.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Turnover

O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, é definido como o fluxo de entrada e saída de profissionais em uma organização (March & Simon, 1958). Essa métrica é essencial para avaliar a estabilidade da força de trabalho e identificar potenciais problemas relacionados à satisfação, engajamento e retenção de talentos. Chiavenato (2014) destaca que o *turnover* pode ser visto como um reflexo da satisfação no trabalho, da motivação e do clima organizacional, e que a gestão de pessoas deve focar em estratégias que aumentem o engajamento e a motivação para reduzir a rotatividade voluntária.

Existem dois tipos principais de *turnover*:

- **Turnover involuntário:** Quando a empresa decide desligar o colaborador devido a questões de desempenho ou ajustes organizacionais (Mitchell et al., 2001).
- **Turnover voluntário:** Quando o colaborador decide deixar a empresa, geralmente por insatisfação ou busca de melhores oportunidades (Mitchell et al., 2001).

March e Simon (1958) propuseram que a decisão de um colaborador em deixar uma organização depende de dois fatores principais:

- **Intenção de permanência (ou insatisfação com o trabalho):** Esse fator está diretamente relacionado à satisfação no trabalho. Colaboradores que estão insatisfeitos com suas tarefas, ambiente, colegas ou gestão têm maior probabilidade de considerar a saída da empresa. A insatisfação pode surgir de diversas fontes, como baixos salários, falta de reconhecimento, oportunidades limitadas de crescimento, condições de trabalho ruins e conflitos interpessoais (March & Simon, 1958).
- **Percepção de oportunidades externas:** Refere-se à percepção que o colaborador tem de encontrar melhores oportunidades fora da empresa (March & Simon, 1958). Quanto mais oportunidades ele perceber, maior será a tendência de considerar uma mudança. Esse fator não se limita apenas a ofertas de trabalho disponíveis, mas também à percepção do colaborador de que ele tem as qualificações e habilidades para ser competitivo no mercado.

O modelo sugere que a decisão de saída ocorre quando o colaborador está insatisfeito com seu trabalho atual e percebe que há oportunidades externas mais atrativas. Se ambos os fatores forem altos (ou seja, alta insatisfação e alta percepção de oportunidades), a probabilidade de *turnover* voluntário aumenta significativamente.

Mitchell et al. (2001) propuseram o conceito de *job embeddedness*, que amplia a compreensão do *turnover* organizacional ao focar não apenas na insatisfação, mas nos fatores que mantêm um colaborador "enraizado" na empresa,

mesmo quando enfrenta desafios ou dificuldades no trabalho. O *job embeddedness* é composto por três dimensões principais:

- **Vínculos:** Refere-se às conexões que um colaborador tem com outras pessoas na empresa e na comunidade. Quanto mais conexões um colaborador possui, maior a probabilidade de ele permanecer na organização, pois sair significaria romper esses vínculos (Mitchell et al., 2001).
- **Fit (Ajuste):** Diz respeito ao quanto o colaborador sente que se encaixa na cultura, nos valores e no ambiente da organização, bem como na comunidade onde vive. Quanto maior o alinhamento entre os valores do colaborador e os da empresa, mais ele sente que pertence ali (Mitchell et al., 2001).
- **Sacrifício:** Refere-se aos custos percebidos pelo colaborador ao deixar a organização. Esses custos podem ser tangíveis, como perder um bom salário, benefícios ou um plano de aposentadoria, ou intangíveis, como o reconhecimento conquistado, amizades e a identidade associada ao trabalho (Mitchell et al., 2001).

Assim, o *turnover* não é apenas uma questão de satisfação ou de encontrar melhores oportunidades, mas de um balanço entre esses vínculos, ajustes e sacrifícios. Em outras palavras, um colaborador pode até não estar totalmente satisfeito com seu trabalho, mas se ele tiver muitos vínculos fortes, sentir que se encaixa bem na empresa e perceber que perderia muito ao sair, é mais provável que ele permaneça.

Segundo Brockner e Viswesvaran (1986), a percepção de justiça organizacional desempenha um papel crucial na decisão dos colaboradores de permanecerem ou deixarem uma empresa. Quando os colaboradores percebem que são tratados de forma justa, tanto em termos de distribuição de recursos quanto de processos decisórios, eles tendem a se sentirem mais comprometidos com a organização e menos propensos a deixá-la. A falta de justiça, por sua vez, pode gerar sentimentos de ressentimento e desmotivação, aumentando a probabilidade de *turnover*.

Retenção de Talentos: Estratégias e Teorias Motivacionais

A retenção de talentos é um desafio para muitas organizações, que precisam desenvolver estratégias eficazes para manterem colaboradores qualificados e evitar a perda de profissionais para outras oportunidades. Ela exige uma abordagem multifacetada, que combine estratégias motivacionais, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente organizacional que valorize e cuide dos colaboradores. Além de fatores tradicionais como salário e benefícios, aspectos como reconhecimento, desenvolvimento contínuo, qualidade de vida e ambiente de alta performance são essenciais para manter uma equipe engajada e comprometida.

Segundo Herzberg (1968), empresas que investem em programas de desenvolvimento, reconhecimento e um ambiente de trabalho positivo tendem a reter melhor seus colaboradores. Para entender como reter talentos, é importante considerar as principais teorias motivacionais que explicam os fatores que influenciam a permanência dos colaboradores na organização.

Fazendo um breve relato cronológico das teorias, a Teoria das Necessidades de Maslow (1943), surge como uma das pioneiras, sugerindo que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, desde as necessidades básicas (fisiológicas) até as superiores (autorrealização). Quando as organizações conseguem atender essas necessidades em todos os níveis, os colaboradores se sentem mais motivados a permanecerem na empresa. Por exemplo, ao garantir segurança financeira e oportunidades de desenvolvimento, a empresa propicia que os colaboradores alcancem níveis mais altos de satisfação pessoal e profissional.

Na Teoria da Expectativa de Vroom (1964), a motivação para permanecer na empresa está associada à expectativa de que seus esforços levarão a um bom desempenho, e que esse desempenho será recompensado de forma significativa. A retenção pode ser melhorada ao garantir que os colaboradores percebam uma conexão clara entre o trabalho realizado, o reconhecimento e as recompensas obtidas. Isso reforça o compromisso e a permanência na organização.

Herzberg (1968) apontou que existem fatores que previnem a insatisfação (higiênicos), como salário e condições de trabalho, e fatores que promovem satisfação (motivacionais), como reconhecimento e responsabilidade, resultando na Teoria da Motivação-Higiene. Para ele, é essencial que as organizações abordem ambos para garantir a retenção.

Deci e Ryan (1985) propõem que as pessoas são mais propensas a se engajarem e permanecerem na organização quando suas necessidades de autonomia, competência e relacionamento são atendidas, criando a Teoria da Autodeterminação. Essa teoria sugere que as empresas que promovem um ambiente onde os colaboradores têm autonomia para tomar decisões, sentem-se competentes em suas funções e têm boas relações interpessoais tendem a reter seus talentos por mais tempo.

Para Chiavenato (2014), uma gestão eficaz de pessoas é essencial para a retenção. Ele destaca a importância de políticas de reconhecimento, comunicação aberta, desenvolvimento de carreira e boas condições de trabalho. Empresas que alinham suas práticas de gestão de pessoas às necessidades dos colaboradores conseguem um ambiente mais saudável e motivador, facilitando a retenção. Mussak (2003), por sua vez, ressalta que a retenção depende do investimento contínuo no desenvolvimento dos colaboradores. Programas de capacitação e um plano de carreira claro fazem com que os profissionais sintam que estão evoluindo e se tornando mais capacitados, incentivando-os a permanecerem na empresa. O aprendizado contínuo é um forte motivador para a retenção.

Gary Dessler (2023) destaca que a satisfação no trabalho é um dos principais fatores que influenciam a decisão de um colaborador de permanecer em uma empresa. Ao oferecer oportunidades de desenvolvimento, reconhecer o trabalho dos colaboradores e proporcionar um ambiente de trabalho justo e equitativo, as empresas podem aumentar a satisfação e o engajamento de seus colaboradores, reduzindo assim a rotatividade. Além disso, a qualidade da liderança exercida pelos gestores tem um impacto significativo na satisfação e no engajamento dos colaboradores.

A retenção de talentos depende de uma abordagem integrada que combine estratégias motivacionais, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente que valorize o bem-estar e a realização dos colaboradores. Além de fatores tradicionais como salário e benefícios, aspectos como reconhecimento, desenvolvimento contínuo, qualidade de vida e cultura organizacional positiva são essenciais para construir um ambiente atrativo. Ao aplicar essas teorias e práticas, as empresas conseguem não só atrair, mas também manter seus melhores profissionais, garantindo assim um diferencial competitivo.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem papel fundamental para a retenção de talentos, pois define o ambiente no qual os colaboradores trabalham, influenciando diretamente a satisfação, engajamento e decisão de permanecer ou não na empresa.

“A cultura organizacional é um padrão de crenças e valores compartilhados que influencia a maneira como os membros de uma organização pensam, sentem e agem. Ela se manifesta em diversos aspectos da vida organizacional, como os rituais, os símbolos, a linguagem e os heróis. A cultura organizacional é um ativo intangível de grande valor para as empresas, pois ela influencia o desempenho, a inovação e a capacidade de adaptação da organização. Além disso, a cultura organizacional é um fator importante para a atração e retenção de talentos.”

(Cameron & Quinn, 2011, p. 35)

A cultura organizacional é definida como o conjunto de valores, crenças e comportamentos que caracterizam uma organização (Schein, 1985). Schein (1992) argumenta que a cultura pode ser considerada em três níveis:

1. **Artefatos:** Elementos visíveis da cultura, como o ambiente físico, *dress code*, rituais e celebrações.
2. **Valores:** Princípios e normas que guiam o comportamento dos colaboradores, refletindo a missão e a visão da organização.
3. **Suposições:** Crenças profundas e inquestionáveis que moldam a cultura organizacional.

Uma cultura organizacional forte promove um senso de pertencimento, identidade e lealdade entre os colaboradores, reduzindo o *turnover*. Segundo Kotter e Heskett (1992), empresas com culturas organizacionais sólidas e alinhadas aos seus objetivos tendem a ser mais bem-sucedidas e têm um menor turnover. Além disso, a pesquisa de Heskett e Schein (1999) indica que a cultura impacta diretamente o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores. Organizações que cultivam um ambiente positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos, têm maior probabilidade de reter talentos.

A prática de gestão por valores, proposta por Collins e Porras (1994), sugere que a adoção de valores compartilhados e a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor são estratégias eficazes para criar uma cultura organizacional que incentive a retenção de talentos. Colaboradores que percebem que os valores da organização se alinham com seus próprios valores pessoais tendem a se sentir mais conectados e motivados a permanecer.

A compreensão das teorias de *turnover*, retenção de talentos e cultura organizacional é fundamental para entender os motivos que levam os profissionais a buscarem novas oportunidades. Empresas que investem em um ambiente positivo, que oferecem oportunidades de desenvolvimento e promovem um alinhamento cultural, conseguem não apenas reduzir o *turnover*, mas também reter talentos por períodos mais prolongados (Herzberg, 1968; Mitchell et al., 2001).

Em suma, a gestão eficaz do *turnover* e a retenção de talentos são elementos fundamentais para o sucesso organizacional. Através da análise das teorias motivacionais e dos modelos de *turnover*, fica claro que fatores como a satisfação no trabalho, os vínculos interpessoais e a percepção de oportunidades externas desempenham papéis significativos nas decisões dos colaboradores sobre permanência ou saída.

A cultura organizacional surge como um fator central nesse processo, moldando a experiência dos funcionários e influenciando sua motivação e engajamento. Organizações que cultivam uma cultura inclusiva, voltada para o desenvolvimento pessoal e profissional, não apenas atraem talentos, mas também os mantêm, criando um ambiente propício para realização e crescimento.

Além disso, a adoção de práticas que atendam às necessidades e expectativas dos colaboradores—como reconhecimento, desenvolvimento contínuo e comunicação aberta—são essenciais para construir um clima organizacional positivo. A integração de estratégias motivacionais e culturais pode ser a chave para reduzir a rotatividade e aumentar a produtividade, contribuindo, assim, para a sustentabilidade e competitividade da empresa no mercado.

Portanto, investir na retenção de talentos e na promoção de uma cultura organizacional forte deve ser uma prioridade para as organizações que almejam não apenas sobreviver, mas prosperar em um ambiente de trabalho dinâmico e desafiador.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem quantitativa exploratória, a pesquisa quantitativa exploratória é utilizada quando se quer compreender um fenômeno em seus aspectos gerais, sem um conhecimento prévio aprofundado. Segundo Gil (2010), esse tipo de pesquisa busca identificar variáveis e padrões relevantes antes de se aprofundar em investigações mais rigorosas.

A fim de identificar os principais motivos que levam os colaboradores a deixarem de trabalhar em uma empresa de engenharia na região metropolitana de Curitiba foram analisados os dados coletados pela aplicação de um questionário semiestruturado, composto por 22 questões fechadas e abertas, a uma amostra de 76 colaboradores que tiveram a iniciativa de se desligar da empresa no período da coleta (outubro de 2021 a agosto de 2023). Do total de participantes, 16 eram do sexo feminino e 60 do sexo masculino.

As questões abordaram aspectos como: Qual foi o motivo da saída, relações interpessoais com a gerência, relações com o superior imediato, com colegas de trabalho, com colegas de áreas distintas, satisfação com o trabalho, atividades diárias, recursos para as atividades, senso de realização, oportunidades de treinamento e crescimento, remuneração e disposição em voltar. Os dados foram coletados por meio de um questionário online disponibilizado no google forms e posteriormente inseridos e analisados em uma planilha eletrônica do Microsoft Excel 365.

4 RESULTADOS

A análise dos motivos de saída dos colaboradores revelou que o principal fator apontado foi a falta de oportunidades de crescimento na empresa, com 46% dos colaboradores mencionando essa razão. Em seguida, 27% dos colaboradores escolheram 'outro' motivo, que incluíram uma variedade de razões não especificadas. Além disso, 9% indicaram a chefia como o principal motivo para sua saída, seguido por fatores como remuneração, localização, com 5% de respondentes apontando cada um desses motivos e ainda outros 5% não conseguiram identificar um motivo específico para sua decisão de desligamento. Por fim apenas 3% citaram tomar essa iniciativa pelo clima organizacional.

A maior parte dos colaboradores (46%) decidiram se desligar por falta de oportunidade de crescimento. Havia um espaço para que, na sequência os participantes pudessem justificar suas respostas, sendo possível fazer uma análise qualitativa dos dados, a fim de realizar uma avaliação mais aprofundada dos aspectos relacionados as oportunidades de crescimento. Entre as respostas presentes estavam: buscar cargos com maior desafio e responsabilidade, vontade de sair da zona de conforto além da busca por oportunidades de liderança. O interesse pela experiência internacional com oportunidade de trabalhar em outro país e conhecer novas culturas também foram mencionados como motivos de saída.

Esses dados indicam que muitos colaboradores podem ter afirmado estar em busca de perspectivas melhores de desenvolvimento profissional, como promoções ou novos desafios, pois estas não estavam sendo oferecidas na empresa. A ausência de um plano de carreira claro ou a estagnação na função podem ser fatores que influenciam essa insatisfação.

Ao avaliarem alguns aspectos da empresa como, por exemplo, a relação com a gerência, com o superior imediato, com os colegas de área e os colegas de outras áreas, alguns resultados interessantes apareceram. Embora a maior parte dos participantes tenha assinalado que as relações com a gerência, com o superior imediato, com os colegas de área e os colegas de outras áreas estejam entre excelente e bom, na relação específica com o superior imediato, três pessoas assinalaram como deficiente e 13 não quiseram classificar. A opção “não quiseram classificar” pode também ser indicativo de insatisfação onde a pessoa não queira se comprometer avaliando de forma ruim a chefia, talvez por um receio de se expor e futuramente pretender voltar para a empresa.

A qualidade das relações entre os colegas de trabalho e com a chefia imediata, é um dos fatores que influencia diretamente a percepção do clima de trabalho em uma organização, gerando maior ou menor grau de satisfação que influencia a vontade de permanecer na empresa. De acordo com Luz (1996), o clima organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em um determinado período. O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do

moral interno e acaba sendo desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades (Chiavenato, 1994.)

Tabela 1. Percepção das relações dentro da empresa

Classificação	Gerencia	Superior imediato	Colegas de trabalho	Colegas de áreas distintas
Excelente	28	25	28	25
Bom	28	25	28	28
Regular	12	10	12	11
Deficiente	3	3	3	3
Não quiseram classificar	5	13	5	9
Total Geral	76	76	76	76

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Outro grupo de avaliação utilizado abrange as atividades diárias, os recursos disponíveis, o local de trabalho e o senso de realização dos colaboradores. Esses itens foram considerados visando compreender a satisfação dos colaboradores.

Diante das respostas nota-se que o ambiente de trabalho é percebido de forma positiva pela maioria. As relações interpessoais entre os colaboradores são satisfatórias. De maneira em geral há um alinhamento entre as percepções, sendo que os dados indicam que a maioria dos participantes tem uma percepção positiva sobre a gestão. Existem poucos insatisfeitos nesse grupo de perguntas, de forma geral o cenário é positivo.

Tabela 2. Motivos que levam a satisfação dos colaboradores

Classificação	Atividades diárias	Recursos	Local de trabalho	Senso de realização
Excelente	19	19	18	19
Bom	45	44	45	45
Regular	7	7	7	7
Deficiente	5	5	4	5
Não quiseram classificar	0	1	2	0
Total Geral	76	76	76	76

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Em seguida, foram avaliados aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional, incluindo as oportunidades de crescimento, o treinamento ofertado e a remuneração praticada pela empresa. Esses fatores foram inseridos para tentar entender como a empresa apoia o desenvolvimento dos colaboradores e se as condições salariais estão alinhadas com as expectativas e necessidades dos profissionais.

Tabela 3. Percepção de Possibilidades de Desenvolvimento Profissional

Classificação	Oportunidade de Crescimento	Treinamento	Salário
Excelente	15	12	15
Bom	30	29	30
Regular	17	17	17
Deficiente	7	7	7
Não quiseram classificar	7	11	7
Total Geral	76	76	76

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Nesse último bloco de perguntas os funcionários acreditam, em sua maioria, que a empresa oferece boas chances de desenvolvimento profissional. Os treinamentos são vistos como adequados, embora haja uma pequena parcela de colaboradores que não se posicionou sobre o tema. Já a remuneração é considerada justa pela maioria dos colaboradores. Tanto a oferta de bons treinamentos quanto a percepção de uma remuneração adequada, são fatores que direta ou indiretamente trazem retorno e reconhecimento para o colaborador contribuindo para a percepção de possibilidades de desenvolvimento dentro da empresa.

Autores como Herzberg (1968), Deci e Ryan (2000) e Pfeffer (1998) abordam a importância do sentimento de reconhecimento tanto pelo salário quanto pelas oportunidades de desenvolvimento para a retenção dos colaboradores. Herzberg (1968) destaca que, embora o salário seja importante para evitar a insatisfação, o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento são cruciais para a motivação e a retenção. Deci e Ryan (2000) argumentam que o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento satisfazem as necessidades de competência e autonomia, o que leva a um maior engajamento e retenção. Pfeffer (1998) destaca

que as empresas que investem no reconhecimento e no desenvolvimento de seus funcionários tendem a ter um desempenho superior e uma menor rotatividade.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante dos resultados da pesquisa, propõe-se um plano estratégico abrangente, estruturado em três pilares interconectados, visando a redução da rotatividade e o aumento do engajamento dos colaboradores:

1. Plano de Carreira Estruturado

Este pilar visa oferecer aos colaboradores um caminho claro de crescimento profissional dentro da empresa, incentivando a permanência e o desenvolvimento de habilidades. Serão propostas as seguintes iniciativas:

- **Trilhas de Carreira**
 - Definição de percursos: Estabelecer percursos de crescimento profissional dentro da empresa, delineando as habilidades, experiências e cargos necessários para cada nível hierárquico;
- **Mapeamento de competências**
 - Mapear as competências técnicas comportamentais exigidas para cada função, permitindo que os colaboradores identifiquem seus pontos fortes e áreas de desenvolvimento;
- **Progressão de carreira**
 - Sistematizar a progressão de carreira de forma transparente e meritocrática, com critérios claros e objetivos para promoções e aumentos salariais;
- **Programas de Mentoria**
 - Conexão entre colaboradores: Conectar colaboradores com mais experiência (mentores) a colaboradores em busca de desenvolvimento (mentorados), promovendo o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento;

- Estruturação do programa: Estabelecer um programa de mentoria estruturado, com encontros regulares, metas definidas e acompanhamento dos resultados;
 - Capacitação de mentores: Capacitar os mentores para oferecerem orientação de qualidade, compartilhando suas experiências e conhecimentos.
- **Treinamentos e Capacitações**
 - Calendário regular: Criar um calendário regular de treinamentos técnicos e de liderança, alinhados com as trilhas de carreira e as necessidades dos colaboradores;
 - Diversidade de formatos: Incluir desde cursos online até workshops presenciais, com temas relevantes para o setor de engenharia e para o desenvolvimento individual;
 - Incentivo ao aprimoramento: Oferecer bolsas de estudo e auxílio financeiro para cursos externos, incentivando o aprimoramento profissional dos colaboradores;
- **Avaliação de Desempenho e Feedback**
 - Sistema transparente: Implementar um sistema de avaliação de desempenho transparente e regular, com feedback construtivo sobre os pontos fortes e as áreas de melhoria;
 - Vínculo com planos de carreira: Vincular os resultados da avaliação aos planos de carreira e às oportunidades de crescimento;
 - Desenvolvimento personalizado: Utilizar a avaliação de desempenho como ferramenta para identificar talentos e oferecer oportunidades de desenvolvimento personalizadas.

2. Fortalecimento da Liderança

Este pilar busca desenvolver líderes inspiradores e engajadores, que sejam referência para suas equipes e promovam um ambiente de trabalho positivo.

- **Desenvolvimento de Habilidades de Liderança**

- **Treinamentos específicos:** Oferecer treinamentos específicos para os gestores, com foco em comunicação eficaz, *feedback*, reconhecimento, desenvolvimento de equipes e gestão de conflitos;
 - **Programa de liderança:** Criar um programa de liderança para formar líderes que sejam referência para os colaboradores, que inspirem, motivem e ofereçam suporte para o crescimento profissional de suas equipes;
 - **Pesquisas de clima:** Implementar pesquisas de clima para avaliar a satisfação dos colaboradores com a liderança e identificar pontos de melhoria.
- **Canais de Comunicação Abertos**
 - **Comunicação transparente:** Incentivar a comunicação transparente e aberta entre líderes e liderados, com espaço para *feedback*, sugestões e dúvidas.
 - **Canais de comunicação:** Criar canais de comunicação (reuniões, fóruns online, etc.) para facilitar o diálogo e a troca de informações.
 - **Feedback 360 graus:** Implementar um sistema de *feedback* 360 graus, onde os colaboradores avaliam seus líderes e são avaliados por seus pares e subordinados.

3 Cultura de Reconhecimento e Valorização

Este pilar visa criar uma cultura organizacional que valorize o desempenho, o engajamento e as ideias dos colaboradores, reconhecendo suas contribuições e celebrando seus sucessos.

- **Programa de Reconhecimento**
 - **Sistema de reconhecimento:** Criar um sistema de reconhecimento e recompensa que valorize o desempenho, o engajamento e as ideias dos colaboradores;

- **Diversidade de reconhecimentos:** Incluir desde premiações em dinheiro até reconhecimentos públicos, como certificados, homenagens e oportunidades de participação em projetos desafiadores;
 - **Celebração de conquistas:** Celebrar os resultados e as conquistas da equipe, tanto as grandes quanto as pequenas, criando um ambiente de trabalho positivo e motivador;
-
- **Pesquisa de Satisfação e Feedback**
 - **Pesquisas regulares:** Realizar pesquisas regulares para entender as necessidades e expectativas dos colaboradores em relação ao reconhecimento e à valorização.
 - **Ajuste do programa:** Utilizar os resultados para ajustar o programa e garantir que ele seja efetivo.
 - **Sistema de sugestões:** Implementar um sistema de sugestões onde os colaboradores possam contribuir com ideias para novos projetos ou melhorias, criando um senso de pertencimento e valorização da opinião de cada um.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rotatividade de talentos é um desafio complexo que exige uma abordagem multifacetada. As empresas de engenharia que desejam reter seus melhores profissionais precisam investir em estratégias que considerem os diversos fatores que influenciam a decisão de permanência, como a cultura organizacional, a liderança, as oportunidades de desenvolvimento e a qualidade de vida no trabalho.

Ao entender as necessidades e expectativas dos colaboradores em relação ao reconhecimento e à valorização, é possível atuar nos fatores que promovem a satisfação e a motivação (Herzberg, 1966). Ao aprofundar o conhecimento sobre o tema e investir em práticas de gestão inovadoras, as empresas de engenharia podem construir equipes de alto desempenho, impulsionar a inovação e garantir sua competitividade no mercado.

A liderança deve se comprometer a apoiar e participar ativamente do processo, gerando um ambiente que incentiva a comunicação, o aprendizado, o desenvolvimento contínuo e a colaboração. O exemplo da alta gestão é fundamental para garantir que as mudanças desejadas sejam realmente efetivas e sustentáveis a longo prazo.

A implementação desta proposta de intervenção não é apenas uma tentativa de diminuição da rotatividade, mas um passo proativo para construir uma empresa onde os colaboradores se sintam valorizados, pertencidos, motivados a contribuir e interessados em ficar. É essencial que todas as partes, desde a alta administração até cada colaborador, se sintam parte do processo de transformação e do sucesso contínuo da empresa

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of abnormal and social psychology*, v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963.
- BROCKNER, J.; VISWESVARAN, C. Organizational fairness: antecedents and consequences. In: GREENBERG, J. (Ed.). *Social sciences and productivity*. New York: New York University Press, 1986. p. 235-261.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons, 2011.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness, 1994.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum, 1985.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.
- DELOITTE. *Global Human Capital Trends*. 2021. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/services/audit-assurance/analysis/relatorios-integrados.html>. Acesso em: [04/02/2025].
- DESSLER, G. *Human resource management*. 17th ed. Pearson, 2023.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HERZBERG, F. One more time: How do you motivate employees?. *Harvard business review*, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.
- HESKETT, J. L.; SCHEIN, E. H. *Organizational culture and competitive advantage*. Harvard Business School Press, 1999.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *Corporate culture and performance*. Free Press, 1992.
- LUZ, R. T. *Gerência de recursos humanos: um enfoque estratégico*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological review*, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

McKINSEY & COMPANY. The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?. 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/insights-store>. Acesso em: [04/02/2025].

MITCHELL, T. R. et al. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 6, p. 1102-1121, 2001.

MUSSAK, E. *Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da carreira*. São Paulo: Gente, 2003.

PFEFFER, J. *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press, 1998.

SCHEIN, E. H. *Career anchors: Discovering your real values*. Pfeiffer, 1990.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass, 1992.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.